

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIOLOGÍA

Departamento de Sociología III



**RETÓRICA Y SIGNIFICADOS EN EL CAMBIO
ORGANIZATIVO: LA INTRODUCCIÓN DE NUEVAS
IDEAS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA DE LOS
ESTADOS UNIDOS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Carlos Gómez Rodríguez

Bajo la dirección del Doctor:

Eduardo López Aranguren

Madrid, 2001

ISBN: 84-669-2293-8

TESIS DOCTORAL

**TITULO: RETORICA Y SIGNIFICADOS EN EL CAMBIO
ORGANIZATIVO: LA INTRODUCCION DE
NUEVAS IDEAS DE GESTION EN UNA EMPRESA
DE LOS ESTADOS UNIDOS**

AUTOR: CARLOS GOMEZ RODRIGUEZ

DIRECTOR: EDUARDO LOPEZ -ARANGUREN

**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA III
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIOLOGIA
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

AÑO 2000

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis ha sido posible gracias a la colaboración de los miembros de la empresa Glenroy, Inc situada en Menomonee Falls, Wisconsin (EEUU). Fundamental para el logro de nuestros objetivos de investigación ha sido su presidente y propietario Roy Jablonka quien nos brindó toda la información que necesitamos de manera abierta y desinteresada; especialmente queremos resaltar la ayuda prestada por Robert Bredendick y de todos los empleados de diferentes niveles jerárquicos que "soportaron" cordialmente nuestros "interrogatorios". En un plano similar quiero agradecer a mi director de tesis Eduardo Lopez-Aranguren catedrático de Sociología de la Universidad Carlos III de Madrid el tiempo y la paciencia dedicados a leer mis escritos y a sus comentarios y reflexiones que han hecho en gran medida posible que esta investigación llegue a buen puerto. Finalmente quiero mencionar al profesor Peter Marsden director del departamento de Sociología de la Universidad de Harvard por haberme permitido pasar un año en esa universidad como investigador visitante y el consiguiente estímulo que ello significó para finalizar la redacción de esta tesis y, a mis colegas de ese departamento Ruth Turley por su ayuda y generosidad y a Gabriella Gonzalez por hacer más llevadera mi estancia allí; a la profesora Vanessa Welsh por su colaboración en el tratamiento de la documentación; al investigador visitante de la Universidad de Boston Ricardo Gonzalez-Leandri por sus consejos y comentarios; y a mi amigo Carlos Garcia-Saccone por su apoyo permanente durante el tiempo que dediqué a esta investigación.

INDICE

Página

AGRADECIMIENTOS.....	ii
INDICE.....	iii
LISTA DE DOCUMENTOS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPITULO 1. LA INVESTIGACION DEL CAMBIO ORGANIZATIVO.....	 7
Fundamentos de la Investigación.....	7
Cambio organizativo y lenguaje de gestión.....	7
La perspectiva del cambio como proceso de atribución de significados.....	11
Los tres momentos del proceso de cambio y nuestra tesis fundamental.....	16
Marco Teórico de la Investigación.....	29
Metodología.....	43
El caso Investigado.....	55
Historia de la empresa Glenroy, Inc 1965-1989.....	55
Descripción de Glenroy en 1989.....	60
Consideraciones Previas a la Lectura.....	79
 CAPITULO 2: LA CONFORMACION DE LA RETORICA.....	 83
2.1. PARTE TEORICA: La Retórica de Gestión.....	83
Gurus e Ideas de Gestión.....	83
Las Asociaciones Empresariales.....	86
Elementos de la Retórica de Gestión.....	94
Los Gurus y la Retórica.....	102
Las Tres Retóricas del Caso.....	119
La Retórica de Calidad.....	119
La Retórica de la autonomía radical.....	123
La Retórica culturalista.....	127
2.2. PARTE EMPIRICA: La retórica en acción.....	134
Una nueva identidad.....	134
Los nuevos directivos.....	138
El contacto con la retórica.....	139
El grupo de visión del cambio.....	149
La búsqueda de "un lugar especial".....	152
La influencia de la retórica.....	157
Retórica y emociones.....	162
El "empowerment".....	166
Aprendiendo del "caos".....	169

CAPITULO 3: CAMBIO ORGANIZATIVO Y ATRIBUCION DE SIGNIFICADOS.....	170
3.1. PARTE TEORICA: El proceso de Atribución de Significados.....	170
Acción y Significados.....	173
Interpretación y Significados.....	177
Consenso y Significados.....	180
Conflictos de Significado.....	186
Calidad Total y Calidad de Vida en el Trabajo.....	191
Calidad y Excelencia.....	192
La retórica Dualista.....	196
Metáforas Contradictorias.....	203
La Idea de Participación.....	210
3.2. PARTE EMPIRICA: La Atribución de Significados en Glenroy Inc.....	221
La presentación del cambio.....	221
Rituales y significados.....	223
Tres jergas, tres significados.....	227
Límites y significados.....	229
Los límites del "empowerment"	234
Ironías y ambigüedad.....	240
Las interpretaciones de la retórica.....	244
Cultura o Calidad.....	249
Los consultores y la atribución de significados.....	251
EL consenso como ilusión.....	261
La disidencia en el proceso de cambio.....	266
CAPITULO 4: LA AMBIGÜEDAD DE LOS MENSAJES EN EL CAMBIO ORGANIZATIVO.....	269
4.1 PARTE TEORICA: Significados, Atributos y Consecuencias de la Ambigüedad.....	269
Perspectivas acerca de la ambigüedad.....	270
La ambigüedad como incertidumbre.....	271
La ambigüedad como retórica.....	273
La ambigüedad como equivocalidad.....	275
Atributos de la ambigüedad.....	278
La naturaleza del problema es en sí mismo un interrogante.....	279
La información (cantidad y fiabilidad) es problemática.....	290
Diferentes orientaciones de valor que conducen a conflictos políticos y emocionales.....	292
Aparición de contradicciones y paradojas.....	302

Los roles son vagos, y las responsabilidades poco claras.....	308
Ausencias de formas de medir el éxito.....	310
Utilización de símbolos y metáforas.....	312
La participación en la toma de decisiones es fluida.....	313
Ambigüedad e Imposición de Significado.....	316
4.2. PARTE EMPIRICA: Ambigüedad y Contradicciones en el Proceso de Cambio.....	320
Los comités y la multiplicación de la ambigüedad.....	325
Los abusos y sus límites.....	336
Distintas posiciones, diferentes valoraciones.....	338
Ambigüedad e imposición de significados.....	343
Valoraciones acerca del replanteamiento del cambio.....	353
La necesidad de diferenciación.....	356
Juicios morales.....	358
Críticas a Deming.....	360
Un cambio de influencias.....	361
CAPITULO 5: CONCLUSIONES.....	320
Principales Hallazgos.....	365
Implicaciones Teóricas para el Estudio del Cambio Organizativo.....	374
Discusión y Recomendaciones para Investigadores y Practicantes del Cambio Organizativo.....	379
BIBLIOGRAFIA.....	365
ANEXOS.....	386
Relación de Entrevistas.....	400
Carta de la consultora Sheila Sheinberg.....	403

LISTA DE DOCUMENTOS

Documento	Página
1.1 Organizational table.....	77
2.2 Remember Bill Conway?.....	92
3.2 Deming seminar.....	93
4.2 Webster defines structure.....	96
5.2 Interview with Dr. Sheila Sheinberg.....	100
6.2 The Deming management method.....	110
7.2 Dear fellow travelers.....	112
8.2 The Deming way.....	115
9.2 The new economics for management.....	116
10.2 Curiosity's toolbox.....	117
11.2 Some of the things I learned.....	120
12.2 The Deming group.....	124
13.2 What is Sheila Sheinberg up to now.....	128
14.2 Glenroy: The special place (1).....	131
15.2 Trineo.....	133
16.2 Deming four - day seminar fever.....	148
17.2 The transformation (1).....	153
18.3 Vision leadership team I.....	182
19.3 Vision leadership team II(1).....	183
20.3 Glenroy: The special place (2).....	199
21.3 Glenroy library.....	201
22.3 Quality.....	205
23.3 The Transformation.....	217
24.3 Different!.....	233

25.3	The toadstools view of employee empowerment (1).....	241
26.3	From the willing worker.....	243
27.3	Vision retreat.....	253
28.3	Roy's opening remarks to vision leadership team.....	255.
29.4	Developing. Glenroy communication system.....	281
30.4	Vision leadership team II(2).....	296
31.4	The Toadstools's feelings of empowerment.....	298
32.4	Glenroy's vision.....	301
33.4	Stress management.....	303
34.4	The toadstools view of employee empowerment (2).....	306
35.4	Welcome.....	315
36.4	Performance Review.....	328
37.4	The next step.....	347
38.4	Glenroy's organizational structure.....	350
39.4	Aimless empowered.....	351

LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1.1 La compañía Glenroy Inc. Número de empleados, Activo total y Venta neta (1965-1989).....	59
2.1 Incremento porcentual en la retribución, en relación con la calificación obtenida en la evaluación del trabajo desempeñado. Glenroy Inc 1989.....	76

INTRODUCCION

Esta investigación ha nacido con la idea de conocer algo más sobre el cambio organizativo. Los temas centrales que aborda han sido elaborados a partir de ciertos interrogantes y en un principio ambiguas intuiciones derivadas de la información obtenida en nuestra experiencia de recogida de datos en la empresa Glenroy Inc, acerca del papel del lenguaje en el mundo de la gestión empresarial y más específicamente en el cambio organizativo. Al analizar el rico material empírico que habíamos reunido para esta investigación en nuestro estudio de caso fuimos adquiriendo cada vez más la certeza de que lo que habitualmente conocemos como cambio organizativo era mucho más que la simple introducción de unas nuevas formas de gestión en las empresas utilizando unas herramientas más o menos al uso dentro del mundo de los negocios.

Al conocer los detalles del cambio organizativo, sus eventos fundamentales, historias y anécdotas mezcladas con una gran variedad de reacciones emotivas nos aproximamos cada vez más a la certeza de haber estado "presenciando" la narración de una "gran conversación" entre un grupo de personas para ponerse de acuerdo acerca del verdadero significado de un gran objetivo llamado *cambio*. ¿Quiénes eran los protagonistas y de qué trataba esta conversación colectiva?. No se trataba simplemente de un diálogo introspectivo de un grupo de personas dentro de una empresa, intervenían asociaciones empresariales, directivos de diferentes organizaciones, consultores empresariales y fundamentalmente unos importantes divulgadores y predicadores de ideas de gestión a los cuales ya con relativa normalidad en el mundo de los negocios se los denominaba con el calificativo de "gurus", término de evocaciones orientales que usualmente se utiliza para referirse a personas que poseen una especial sabiduría.

Los temas acerca de los cuales se discutía tenían que ver con el cambio organizativo, entendido como una transformación a gran escala de las formas de gestión tradicional de la empresa, aquellas usualmente caracterizadas como

"burocráticas", y sobre la necesidad al parecer "impostergable" de asumir nuevas estructuras organizativas valoradas como claves para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

Así los miembros de la empresa que hemos investigado se familiarizan con las ideas de las técnicas de gestión asociadas al cambio organizativo como el denominado "Total Quality Management" en sus diferentes versiones, las propuestas del denominado "pensamiento de la excelencia" asociadas al cambio cultural en las organizaciones, y otras ideas que refuerzan aspectos parciales de las anteriores o simplemente constituyen nuevas maneras de presentarlas y avalar sus supuestamente beneficiosas consecuencias para las empresas.

Si asumiéramos la idea de que las organizaciones poseen una "identidad" similar a la que pueden poseer las personas, idea muy generalizada en el mundo de la gestión empresarial y también en el pensamiento organizativo, o simplemente si utilizamos la idea de "identidad" como una metáfora práctica y útil para referirnos al cambio como un cambio de identidad, no podemos menos que afirmar que un evento de tal naturaleza puede constituir un acontecimiento particularmente conflictivo y traumático para cualquier organización.

Más allá de la interesante polémica acerca de si las organizaciones poseen efectivamente una identidad parece claro que el cambio organizativo, al menos planteado en términos tan radicales como en el caso que investigamos, genera y moviliza una gran cantidad de mecanismos emotivos como si efectivamente se estuviera planteando realmente un cambio de identidad en un individuo, mas aún si se trata de un grupo de personas con distintos grados de certeza acerca de la conveniencia de su implementación.

Como todo gran debate colectivo el cambio organizativo constituye inicialmente una conversación para intentar primariamente llegar a un acuerdo acerca del significado del nuevo lenguaje que se utiliza: ¿qué hay realmente detrás de las palabras que se utilizan?, ¿compartimos una misma idea acerca del significado del lenguaje que utilizamos?.

Evidentemente la posibilidad del consenso entre personas depende en gran parte de un acuerdo compartido y estable acerca del significado que atribuimos al lenguaje utilizado, más aun si ese lenguaje es ajeno a nuestra experiencia cotidiana, si nunca hemos experimentado estar "orientados hacia el cliente", tomar decisiones al margen de los supervisores o de nuestros jefes, por lo tanto ser sujetos de "empowerment", seguir una "visión" de empresa ideal, o ser parte de una "nueva cultura". Parece evidente que los recursos lingüísticos que tradicionalmente han empleado los directivos como instrumentos de control y cambio, que aluden a órdenes, recompensas y castigos, están siendo sustituidos por recursos lingüísticos de nuevo cuño acerca de los cuales no existe un consenso estable sobre su significado.

En el mundo de la gestión empresarial existe un particular tipo de lenguaje vinculado a la idea del cambio organizativo, pero evidentemente este lenguaje no constituye una simple jerga especializada de las múltiples que podríamos reconocer en diferentes actividades. Consideramos que constituye una auténtica retórica con capacidad para movilizar a las personas hacia una determinada orientación, y un autentico "clasificador" acerca de lo que se considera correcto e incorrecto en el ámbito de las organizaciones con la explícita intención de ser una manera de ver el mundo, al menos el "mundo de los negocios". Obviamente las técnicas y su consecuente retórica de "management" son productos que se mueven en un próspero mercado en el que intervienen múltiples agentes y no cabe duda de que determinadas necesidades de las empresas pueden demandar su utilización, aunque muchas veces la naturaleza de estas necesidades sea tan ambigua como lo son también en muchas oportunidades los "paquetes de soluciones" que se ofrecen por parte de los divulgadores de las técnicas de gestión.

Si bien en nuestra investigación haremos referencia al carácter simbólico que pueden tener muchas iniciativas de cambio, no es nuestro propósito elaborar un "manifiesto anti-management", ni negar la posible efectividad y eficacia de las técnicas de gestión para mejorar el rendimiento empresarial, ni siquiera dudar de la genuina convicción de muchos de los gurus de gestión,

como por ejemplo W. Edwards Deming específicamente en el caso que investigamos, acerca de la conveniencia de incorporar por parte de las empresas sus postulados de las técnicas de control de calidad aplicadas a la gestión que él mismo creó y de las cuales es un impulsor convencido.

Tampoco es nuestro propósito realizar un compendio de las posibles "consecuencias no deseadas" que la utilización de determinadas técnicas de gestión pueden acarrear a las empresas, ni tampoco una guía para una mejor utilización de las mismas. Creemos que este tipo de enfoques ya tienen una amplia divulgación en distintas publicaciones dentro de lo que habitualmente se denomina "literatura de management" y en muchos casos forman parte del discurso general que hemos denominado retórica de gestión.

Nuestro propósito es distinto aunque de él puedan derivarse consecuencias prácticas para abordar el cambio organizativo. Pretendemos a través de un estudio exploratorio utilizando la metodología del estudio de caso cualitativo analizar cuál es la particular lectura que realizan los miembros de una empresa de todo un arsenal retórico que se incorpora a una organización y las subsiguientes interpretaciones que de este lenguaje realizan esas personas. Básicamente a este proceso interpretativo lo hemos denominado *proceso de atribución de significado* que implica en el caso estudiado distintos momentos que incluyen una serie de eventos que pueden alternativamente restringir o ampliar la posibilidad de un mayor o menor consenso entre las personas acerca de los significados del lenguaje utilizado. Por lo tanto, al partir de estas premisas consideramos que el lenguaje constituye una de las "herramientas" fundamentales para impulsar a las personas hacia uno de los objetivos más valorados en el ámbito de la gestión empresarial como es la consecución del "cambio", es decir dirigirse a ese estado ideal de empresa exitosa tan ampliamente difundido entre directivos y empresarios como modelo.

Nuestra investigación no obstante no tiene pretensiones de constituir un estudio de "lexicografía" o de lingüística aplicada al ámbito empresarial. Nos interesa el lenguaje en tanto en cuanto es de alguna manera un tipo peculiar de construcción social tras la que se ocultan conflictos emocionales y de poder, o

diferentes concepciones acerca del control organizativo; nos intriga su poder simbólico para movilizar a las personas y las disputas que se generan a su alrededor, y consideramos que su análisis constituye una oportunidad para reflexionar acerca del verdadero sentido de muchas de las más importantes y emblemáticas propuestas dentro del campo del "management" vinculadas al cambio organizativo.

Por lo tanto nos interesa el lenguaje, por un lado, en función de su capacidad en el caso que investigamos de generar cambio, de provocar una "disposición" por parte de un grupo de directivos y empleados de una organización de avanzar hacia una meta, abandonando una manera de "saber hacer" acerca de la gestión empresarial, invirtiendo una gran cantidad de tiempo y considerables recursos económicos. Pero también por otro lado pretendemos comprender las diferentes lógicas subyacentes en las diferentes ideas de gestión usuales en el ámbito de la gestión empresarial y sus implicaciones para las organizaciones al producir mensajes conflictivos y contradictorios generadores de estados de ambigüedad muchas veces prolongados en el tiempo y que pueden poner en peligro la propia existencia una organización.

Pensamos por lo tanto que nuestra investigación constituye una manera particular de mirar el cambio organizativo identificándolo como un proceso sustentado a través de la comunicación entre una comunidad de personas que intentan ponerse de acuerdo acerca del significado de un particular tipo de discurso, haciendo hincapié en las organizaciones como entidades capaces de absorber, crear y transformar significados generados en un entorno organizativo más amplio en el cual muchas veces se valora la imagen del directivo como un hombre de acción orientado al cambio, que si no asume las ideas vigentes en un momento dado en la arena de la gestión empresarial perderá "el tren" de la modernidad con consecuencias imprevisibles para su empresa. Las características de esta disputa alrededor de los significados y las posibles consecuencias que podríamos extrapolar para explicar el cambio organizativo constituye uno de los objetivos fundamentales de nuestra investigación.

Hemos ordenado la presentación de esta investigación en 5 capítulos. En el capítulo 1 (*La Investigación del Cambio Organizativo*) desarrollamos los fundamentos básicos y la tesis central de la investigación, el marco teórico y metodológico en que nos hemos apoyado para realizarla y una descripción histórica y operativa de la empresa que hemos elegido para realizar nuestro estudio de caso. Los capítulos 2 (*La Conformación de la retórica*), 3 (*Cambio Organizativo y Atribución de Significados*), y 4 (*La Ambigüedad de los Mensajes en el Cambio Organizativo*) constituyen el núcleo central de nuestra exposición y el análisis del proceso de cambio organizativo. Están cada uno de estos capítulos constituidos por dos partes, una teórica y otra empírica. La parte teórica (2.1, 3.1 y 4.1) implica un acercamiento a cada uno de los temas identificados apoyándonos en la literatura más significativa para tratarlos, mientras que la parte empírica (2.2, 3.2 y 4.2) desarrolla los eventos más importantes que a nuestro entender conformaron el proceso de cambio organizativo en el caso analizado. Finalmente en el capítulo 5, explicamos los hallazgos y conclusiones fundamentales de nuestra investigación, sus implicaciones teóricas para el estudio del cambio organizativo y una serie de recomendaciones para su discusión por parte de los investigadores y practicantes del cambio organizativo.

CAPITULO 1: LA INVESTIGACION DEL CAMBIO ORGANIZATIVO

Fundamentos de la Investigación

Cambio organizativo y lenguaje de gestión

¿Por qué una empresa decide iniciar un esfuerzo de cambio organizativo?. La respuesta a este interrogante suele abundar en tópicos y obviedades por parte de directivos que suelen ser refrendados por la literatura de gestión. Ambiguas referencias a presiones de mercado y necesidades de supervivencia suelen ser las respuestas más socorridas. A los directivos no les quedaría otra alternativa ante fuertes presiones externas que supuestamente optar por cambios de gran calado en los cuales se invierten importantes recursos y energías personales. Si estos elementos del "entorno" no aparecen del todo claros para un investigador no del todo conforme con las respuestas auto-justificantes, y pretende ir mas allá de las primeras palabras, con la justificada sospecha de que existe "algo" más que no podemos desentrañar con facilidad, nos encontraremos con un interrogante que puede disuadir al investigador más templado, ¿por qué una empresa aparentemente exitosa, por toda la información que poseemos, inicia un proceso de cambio organizativo?. La respuesta parece estar preparada: aunque nuestro desempeño sea óptimo *actualmente*, debemos iniciar una profunda transformación que nos garantice el éxito también *en el futuro*. Nuestra perplejidad y desorientación puede aumentar, ya que podemos con nuestras limitadas herramientas explicativas encontrar las asechanzas en el pasado y quizá en el presente, pero las del futuro se nos aparecen mucho más esquivas. Por otra parte haciendo comparaciones simples y de sentido común, nos interrogamos por qué muchas otras organizaciones no invierten su tiempo en la introducción de técnicas de gestión, supuestamente exitosas, o por qué muchas otras abandonan los cambios iniciados al poco tiempo de iniciarlos o toman un camino diferente del previsto inicialmente. ¿Acaso para ellas el futuro

no tiene tantas connotaciones de riesgo cómo para la empresa que estamos investigando?.

Profundizando sobre los factores que pueden influir en las decisiones de los directivos, observamos que muchas de sus explicaciones y/o justificaciones sobre la conveniencia del cambio están fuertemente mediatizadas por profecías sobre el futuro realizadas por profetas y gurus que conforman un núcleo de agentes con una considerable capacidad de influencia sobre las decisiones empresariales. Sus herramientas fundamentales pueden ser desde un numero reducido de ideas básicas, pero muy efectivas, hasta un conjunto de técnicas cuya aplicación por parte de las empresas resolverían complejos problemas organizativos. Al hablar de profetas y gurus y no de consultores o asesores, de profecías y no de análisis y predicciones, delimitamos un terreno que suponíamos que el frío y calculador mundo de los negocios no transitaba. ¿Acaso la necesidad de investigar el comportamiento organizativo dentro del amplio y variado mundo de la gestión empresarial, o lo que genéricamente se denomina "management", nos obligará a convertirnos casi en antropólogos?. Nuestra respuesta es que esto es posible, pero la perplejidad se origina en un reiterado prejuicio por parte de las ciencias sociales, por el cual asociamos de una manera poco reflexiva y crítica la idea de "pensamiento empresarial = pensamiento racional". Czarniawska y Joerges (1992), nos dan una interesante pista para comprender la "racionalidad" de no pocas decisiones de cambio organizativo, explicando cómo en el año 1977, las autoridades locales de un municipio de Suecia, decidieron introducir una nueva experiencia para fomentar la descentralización de la toma de decisiones formando comités de distrito. Posteriormente otros municipios siguieron el ejemplo, los consultores incorporaron esta experiencia y desarrollaron la iniciativa por todo el país. Al ser interrogado por el motivo de introducir esta reforma, un gestor municipal le respondió con sorpresa a la autora del artículo: "¿Acaso no es lo que hacen todos?".

Intentando responder al perplejo funcionario municipal sueco, encontramos numerosos indicios para una primera cuestión, ¿Qué factores

pueden incidir sobre una decisión de cambio organizativo?. Al igual que en la sociedad en general, en el mundo empresarial se aplaude a los ganadores, se los transforma en héroes, y por supuesto se intenta imitarlos. Una bien desarrollada mitología conformada por historias y relatos de empresas exitosas incita a directivos de distintas organizaciones a adoptar estrategias de negocios, políticas, estructuras, tecnologías, preferencias, y productos. Diferentes perspectivas teóricas desde las ciencias sociales, particularmente las orientadas al estudio de las organizaciones, intentan explicar la adopción de nuevas técnicas de gestión. Palabras como "difusión", "imitación", "contagio", "razonamiento analógico", "moda", "replicación" o "traslación", con distinto contenido, han hecho referencia a una cierta tendencia a la uniformidad en la dirección del cambio organizativo. Sin negar la posible efectividad que las ideas y técnicas de gestión tienen para mejorar el rendimiento organizativo, "la" herramienta fundamental que garantiza la adopción de estas prácticas reside en la comunicación y en el lenguaje, en su capacidad de afectar a la percepción de los individuos a través de la creación y recreación de una retórica efectiva. Pondy y Mitroff (1979), sostienen que el atributo que mejor define a las organizaciones humanas es la utilización del lenguaje, incluyendo la atribución de significados a cosas para dotar de sentido al mundo. Como bien señala Watson (1994) las organizaciones no sólo intercambian bienes materiales sino también significados y símbolos:

Organizations are thus continually strategically exchanging with their employees and the numerous constituencies and "stakeholders" in their environments. They are trading goods, services, cash, experiences and meanings. They are trading in meanings and symbols as much as in material goods - building confidence in bankers, investors, the state, the press; establishing ideas of quality and reliability with customers and clients; invoking a sense of commitment and an interest in productive cooperation among employees. (pag. 111)

Así durante un importante periodo de tiempo en el caso que investigamos observamos cómo un grupo de personas interaccionan intentando consensuar un sentido compartido a todo un arsenal retórico que se incorpora a la empresa. Como si nos transformáramos nuevamente en antropólogos que

acceden por primera vez a una tribu, observaremos cómo una "tormenta" de palabras se intenta incorpora a la vida cotidiana de la empresa sin que sus miembros consigan llegar a un acuerdo sobre su verdadero sentido. Términos como "calidad", "empowerment", (en la literatura de gestión existe una clara tendencia a utilizar esta palabra en inglés, su traducción al español como "apoderamiento"¹ no ha tenido mucha eficacia retórica) "participación", "orientación al consumidor", "excelencia" y otras habituales en la literatura de gestión, irrumpen e intentan constituir un lenguaje y una acción alternativa a las formas tradicionales de gestión. Tom Peters, en su libro En busca de la Excelencia (1978), es un firme partidario de la incorporación de nuevas palabras al lenguaje organizativo, ya que supone que tendrá resultados sumamente beneficiosos.

"Necesitamos un nuevo lenguaje. Necesitamos estudiar la adquisición de nuevas expresiones en nuestro vocabulario de gestión: unas cuantas podrían ser "estructuras temporales", "grupos especiales", "organizaciones flexibles", "lo pequeño es bello", "incrementalismo", "experimentación", "orientación a la acción", "imitaciones", "gran cantidad de ensayos", "variaciones justificadas", "competencia interna", "jovialidad", "tecnología de la necesidad", "campeones de producto", "contrabando", "talleres bohemios", "camarillas" y "organizaciones en la sombra". Cada una de éstas trastoca la sabiduría convencional, ya que implica tanto la ausencia de una orientación clara como la necesidad simultánea de una acción." (pag. 120)

Compartimos con Peters que las nuevas palabras "trastocan" el conocimiento normativo, habitualmente carecen de un significado compartido, por lo tanto son ambiguas, y, sin duda provocan la necesidad de una acción. Los términos de esta acción y sus límites es lo que Peters no explica; esfuerzos y recursos son necesarios dentro del caso que investigamos para construir y reconstruir los límites y el significado del lenguaje. Retórica y realidad se confrontan en discusiones, conflictos, múltiples interpretaciones e intereses personales. Prácticamente todas las posibles variantes de rituales (Trice y

¹ La palabra apoderamiento ha sido introducida por primera vez como traducción del termino inglés "empowerment" en el libro de Robert G. Eccles y Nitin Nohria, Mas Alla de la Palabrería, Apóstrofe, Barcelona, 1995. En el texto original en inglés Beyond the Hipe, Harvard Business School Press, 1992, los autores utilizan el termino "empowerment".

Beyer, 1984) vinculados al cambio organizativo se ponen en marcha en el caso estudiado; así podríamos identificar ritos de pasaje, de degradación, de renovación, de reducción de conflictos y de integración que movilizan a un grupo de personas durante un importante periodo de tiempo con el objetivo de llegar a un deseado "estado ideal" de organización.

La perspectiva del cambio como proceso de atribución de significados

La primera pregunta que nos planteamos en el ámbito de la gestión empresarial es qué se entiende por *cambio organizativo* y más específicamente que se entiende por *proceso de cambio*. En la mayor parte de la literatura que hemos utilizado para realizar esta investigación se hace referencia tanto a la idea de cambio como a que éste es un proceso, sin aclarar su significado o al menos con qué connotaciones se utiliza. El término es evidentemente ambiguo y convencionalmente se le asocia un movimiento entre dos diferentes "estados", influído en el caso del estudio de las organizaciones por las ideas de Kurt Lewin, pionero en el estudio sistemático del cambio entendido cómo una acción "planificada" (Moss Kanter *et al.*, 1992). Como haremos uso y quizá abuso del término en nuestro estudio utilizaremos la explicación dada por Van de Ven y Scott Poole (1995), por la cual el *cambio organizativo* es un tipo de evento, una observación empírica de diferencias en forma, calidad, o estado de una entidad organizativa en el tiempo, esta entidad puede ser un puesto individual, un grupo de trabajo o toda una organización. Y hablamos del cambio como un *proceso*, al hacer referencia a la progresión (en orden y secuencia) de eventos en una entidad organizativa a través de un determinado periodo de tiempo. Sin despreciar la utilidad de esta definición no podemos negar que en nuestra investigación también hemos percibido una idea más cercana y directa de lo que significa cambio organizativo. El término ha sido recogido en innumerables oportunidades en el caso que estudiamos y constituye una palabra clave en todas las acciones que hemos recogido en nuestra investigación, pero la noción de cambio nos resultará quizá más familiar si la asociamos a la idea de haber

estado "observando" a un grupo de personas de una empresa *interrogándose* durante un determinado periodo de tiempo acerca de *¿Quiénes somos?*, *¿Qué queremos?*, y *¿Hacia dónde vamos?* (Finstand, 1998), persiguiendo un objetivo un tanto ambiguo y esquivo llamado cambio organizativo. Ambas ideas del cambio, una un tanto más rígida y otra más intuitiva, recogen conjuntamente la ambivalencia con que puede ser percibido el cambio organizativo y sus consecuencias, y nos servirán para dotar de cierta relatividad a la definición del cambio, entendiéndolo cómo un proceso complejo en el cual su orden y secuencia no suelen aparecer demasiado claramente.

Quizá una de las tareas más complejas dentro del estudio de las organizaciones sea elaborar un análisis de las ideas que las diferentes perspectivas teóricas tienen acerca del cambio organizativo, debido a que las distintas clasificaciones se suelen realizar dentro del ámbito parcial de una *corriente* de investigación (Goodman y Kurke, 1982) y en muchos casos las diferentes perspectivas se originan en distintas tradiciones teóricas descuidando las relaciones existentes entre ellas (Ulrich y Barney, 1984). No obstante, aun a riesgo de simplificar, podríamos agrupar las diferentes perspectivas acerca del cambio organizativo en dos grandes puntos de vista (Goodman y Burke 1982, Wilson, 1992): por un lado aquellas que hacen referencia al cambio *intencional o planificado*, y por otro aquellas que lo vinculan al cambio *adaptativo o emergente*. La idea central que subyace en esta diferenciación está dada por la posible *f fuente u origen* del cambio. Los que hablan de cambio planificado imaginan que éste se produce cuando un agente determinado *introduce* determinadas técnicas en forma intencionada en una organización para modificar o alterar algún aspecto de la vida organizativa (Goodman y Burke, 1982). Dentro de esta perspectiva conviven desde teorías académicas centradas en la investigación de cómo las organizaciones cambian a través del tiempo basándose en metáforas desarrollistas o de ciclo de vida (Barnett y Carrol, 1995), hasta una gran cantidad de autores expertos en intervenciones de cambio en organizaciones prioritariamente desde las ciencias de la conducta (French y Bell, 1995). Los que hacen referencia al cambio como adaptativo o emergente

explican que los cambios en una organización se producen de una forma un tanto *aleatoria*, por procesos evolutivos ajenos a la voluntad de los directivos o básicamente inducidos por el entorno organizativo. Las corrientes teóricas más representativas serían en este caso, la teoría de la dependencia de los recursos (Pfeffer), las teorías contingentes (Lawrence y Lorsch, 1967; Woodward, 1965; Burns y Stalker, 1961) y las más recientes teorías de ecología organizativa (Hannan y Freeman, 1989). Subyace en las dos posturas un debate complejo² acerca de si en el cambio influye el "poder" del mercado o la capacidad transformadora de los que dirigen las organizaciones, una concepción determinista más cercana a la teoría económica o un enfoque más voluntarista en el cual la acción directiva juega un papel central (Bettis y Donaldson, 1990).

En nuestra investigación estudiaremos una experiencia particular de cambio *intencional*. En la literatura de gestión más vinculada al "mercado" del cambio y a sus practicantes organizativos existe una tendencia a considerar los problemas del cambio con una serie de métodos más o menos preestablecidos o estándares, a través de los cuales las empresas conseguirían como resultado final un mejor rendimiento. En el pensamiento de "management", fundamentalmente el ligado al "paradigma" de la calidad, se presupone que el cambio organizativo es un proceso *automático* o es un "problema" que debe ser dirigido racionalmente. Existen muchos modelos basados en la idea de que el cambio es primariamente una decisión de estrategia apropiada (Blake *et al*, 1989) solventado a través de un correcto *diagnóstico* y usualmente utilizando un número apropiado de *etapas* (Burke, 1987), ignorando habitualmente los aspectos interpretativos y emocionales (Vince y Brousine, 1996). Así, las dificultades que la introducción de una técnica de gestión pueda causar se suelen atribuir a problemas de "*aplicación*" o de "*implementación*", pocas veces motivados por posibles ambigüedades o imprecisiones de los conceptos o de la retórica que se utiliza. Así, para implementar el cambio habría que "eludir" o

² Las diferentes posiciones del debate se reflejan de la numero especial de la Academy of Management Review, nº: 15 - 1990, y en el libro de Lex Donaldson, American Anti Management Theories of Organization, Cambridge University Press, New York, 1995.

"derribar" las posibles "resistencias" internas que se originan dentro de la organización, siguiendo muchas veces los consejos de los consultores. La comunicación y el lenguaje ocupan un papel secundario, dentro de la lógica racional o ingenieril se transforman en una "*herramienta*" más para implementar el cambio.

Estos enfoques herederos de la perspectiva *racional / estructural*³ (Lundberg, 1992) asumen sin más que las empresas adoptan nuevas técnicas de gestión simplemente porque funcionan, y cuando la lógica racional no se cumple, es decir cuando existen problemas para que los miembros de una empresa acepten las técnicas, o simplemente la utilización de las mismas no da los resultados esperados, es necesario redoblar los esfuerzos *acrecentando la información*, porque se presupone que los miembros de la organización han tenido una pobre comprensión del significado de las técnicas. Para nosotros el *cambio organizativo es fundamentalmente un proceso basado y dirigido a través de la comunicación* (Ford y Ford, 1995) mediante el cual los miembros de una organización, a través de un periodo de tiempo, interactúan intentando llegar a un consenso para definir los significados de un particular tipo de lenguaje, afín al cambio organizativo y utilizado en el ámbito de la gestión empresarial. Nuestro punto de vista reconceptualiza la idea de cambio arraigada en los *modelos mecanicistas* habituales en la literatura de gestión y concede fundamental importancia al *lenguaje como elemento central del cambio organizativo, enfatizando la importancia de la construcción social del significado y el papel de la retórica para impulsar y sustentar un proceso de cambio*. Nuestra perspectiva se sustenta en distintas investigaciones que reivindican, desde diferentes enfoques, la *centralidad del discurso* en el cambio organizativo, ya sea explicando cómo la utilización de un nuevo lenguaje genera nuevas posibles acciones y actividades no contempladas antes de un proceso de cambio (Barret et al, 1995), o bien cómo define una experiencia de

³ La perspectiva racional / estructural es la mas antigua y familiar de todas las maneras de entender la comunicación en las organizaciones dando una crucial importancia a las metas, la estructura y al contexto como premisas que determinan el marco en que los miembros de una organización deben realizar elecciones y acciones (Lundberg,1992).

cambio la confrontación entre diferentes tipos de racionalidades y sus expresiones retóricas (Finstad, 1998), o la función de los textos utilizados en un proceso de cambio para promover una particular versión del cambio en detrimento de otras (O'Connor, 1995), o los distintos tipos de conversaciones utilizadas para provocar un cambio intencional (Ford y Ford, 1995), o las perspectivas que analizan a las organizaciones como "textos", proponiendo que la mejora de las competencias lingüísticas de los participantes del cambio harán que este sea efectivo (Thachankary, 1992).

Todas estas investigaciones en última instancia reafirman *la capacidad del lenguaje para generar cambio* en las organizaciones, más específicamente un *producto cultural* llamado cambio organizativo, *creando nuevos significados* en las organizaciones a través de un lenguaje inherentemente persuasivo y retórico (Barker, 1999). Si bien diferentes autores hacen referencia a las organizaciones como "*sistemas de significados compartidos*" (Smircich, 1983; Louis, 1983; Morgan, 1986; Pfeffer, 1981), asociándola a significados estables y más o menos permanentes, no han explicado cómo esos significados pueden ser *cuestionados y alterados* por los miembros de una organización en una experiencia de cambio organizativo, ya que la propia idea de cambio implica una *redefinición* de los significados usuales en una organización. Así, como señalan Gray *et al* (1985), la construcción de significados a través de la interacción organizativa es muchas veces fugaz y ocurre sólo cuando los miembros de una organización lo necesitan o deciden hacerlo por un imperativo de cambio. Por lo tanto, desde nuestro punto de vista *el cambio organizativo es una de las ocasiones fundamentales para la atribución de significados*. En nuestra investigación intentaremos demostrar que *el cambio organizativo es un proceso colectivo de atribución de significados*, cuyos elementos centrales son, en el caso que investigamos, las técnicas de "management" que conforman un tipo particular de *retórica* utilizada en la gestión empresarial y cuyo propósito fundamental es el impulso del cambio organizativo. En este proceso colectivo, durante un periodo de tiempo un grupo de personas de una organización *interaccionan* (entre si) intentando llegar a un *consenso* alrededor de los

significados de unos artefactos lingüísticos utilizados en el particular tipo de discurso generado en el ámbito de la gestión empresarial.

Los tres momentos del proceso de cambio y nuestra tesis fundamental

En el caso que investigamos este proceso de atribución de significados constituye un proceso complejo que se puede descomponer en *tres momentos*⁴ fundamentales: a) **conformación de la retórica**, en este primer momento, mediante impulsos fundamentalmente emotivos un grupo de directivos modificarán la percepción que tienen de su empresa y adoptarán distintas ideas de gestión para impulsar el cambio; b) **conflicto o confrontación de significados**, en este segundo momento la retórica de gestión es confrontada entre todos los miembros de la organización y se producirán conflictos de significado entre las distintas ideas de gestión utilizadas; c) **estado de ambigüedad**, finalmente en este tercer momento como consecuencia de los conflictos de significados producidos en la interpretación de la retórica, diferentes atributos identificados con la ambigüedad serán reconocibles en el proceso de cambio.

Estos tres diferentes momentos identificados en nuestra investigación están constituidos por diferentes *eventos* que pueden analizarse como un proceso desarrollado en el tiempo de manera casi *secuencial* y que constituyen tres estadios diferentes del *proceso de atribución de significados*. Cada uno de estos momentos constituirán los elementos centrales de nuestro análisis. Por ello explicaremos las perspectivas teóricas que hemos utilizado para identificarlos, lo cual nos permitirá desarrollar la tesis fundamental de nuestra investigación: **El cambio organizativo constituye un proceso por el cual los miembros de una organización intentan colectivamente atribuir**

⁴ Preferimos utilizar el termino "momento" al más habitual de "etapa", ya que este último tiene ciertas connotaciones de rigidez y es utilizado habitualmente por los profesionales del cambio organizativo. Asumimos por lo tanto que, como todo fenómeno interpretativo, uno de los elementos fundamentales de la atribución de significados es la ambigüedad, por lo tanto cualquier categorización rígida de los eventos del cambio sería una pretensión vana.

significados a un tipo particular de retórica que es usual en el ámbito de la gestión empresarial.

La conformación de la retórica:

Pese a que el proceso de atribución de significados de las ideas de gestión es fundamentalmente definido por individuos y grupos dentro de una organización, los valores y las competencias culturales que ellos expresan se originan primariamente en el contexto cultural de una sociedad. Por lo tanto al plantearnos, *¿cómo se gesta el proceso de cambio y cómo se produce el contacto con sus ideas centrales?*, explicaremos cómo *el proceso de atribución de significados comienza en un primer momento en un ámbito más amplio que el estrictamente organizativo, en una arena de difusión de ideas sobre gestión en la que participan gurus, consultores y directivos en la cual se conforma la retórica de gestión que los directivos de la empresa utilizarán para iniciar el cambio.*

Diferentes autores han hecho referencia a la retórica de gestión en el estudio de las organizaciones. Así se nos ha explicado la importancia de la correcta utilización de la retórica en la acción empresarial, evitando las soluciones mágicas, y su importancia en la conformación de la identidad de los directivos (Eccles y Nohria, 1992); los diferentes ciclos históricos de la retórica empresarial en los Estados Unidos (Barley y Kunda, 1992); los efectos de la utilización de un doble discurso acerca del control organizativo (Watson, 1994); el contraste entre retórica y realidad en una experiencia de cambio organizativo (Zbaracki, 1994); el papel de la retórica en la difusión de las modas de gestión (Abrahamson, 1994); la visión de la retórica como una forma particular de estética en las modas de gestión (Kieser, 1997); o cómo la retórica puede implicar emocionalmente y afectar la privacidad de los miembros de una organización (Kunda, 1992).

No obstante, las aportaciones de estos puntos de vista poco nos han dicho acerca del proceso de *conformación de la retórica* y cómo los directivos mezclan un tanto arbitrariamente *distintos tipos* de retórica. Por lo tanto explicaremos cómo la retórica de gestión constituida como una práctica social, no sólo afecta a la percepción que los directivos tienen de su empresa, provocando una particular "crisis de conciencia" acerca del estado de su organización, sino que implica la incorporación de las ideas de gestión, mediante la utilización de artefactos lingüísticos usuales en el ámbito de la gestión empresarial y que constituirán el discurso central del proceso de cambio y serán utilizadas para *inspirar, inducir o exigir* la realización de *acciones de cambio*.

Por lo tanto otorgamos a la retórica un papel fuertemente *activador* del cambio, en primer lugar sobre los directivos que serán sus impulsores, y posteriormente por parte de los propios directivos que utilizarán esta retórica para implementar las ideas de gestión que han "elegido". En esta primera etapa de conformación de la retórica los miembros de la organización no necesariamente necesitan desarrollar una comprensión profunda de las ideas de gestión que han incorporado, pueden *no comprender* o no "*compartir significados*", e igualmente ser "movidos" a actuar". En primer lugar, pese a que habitualmente las personas involucradas en una decisión de cambio *tienen acceso a información* bien histórica o bien funcional del "por qué" de una determinada práctica de gestión, no necesariamente tiene que existir una relación entre la adopción de una práctica y su comprensión (Jepperson, 1991). Por otro lado, la no existencia de *significados coincidentes* entre distintas personas no impide que puedan llevarse a cabo acciones concertadas, nuestro caso es un ejemplo concreto. A menudo para que la acción sea llevada a cabo es suficiente que exista una cierta *implicación en la acción* aunque los actores no compartan las mismas interpretaciones sobre las consecuencias de las acciones o sobre lo que se pueda llevar a cabo. (Gray *et.al*, 1985).

Desde diferentes puntos de vista los estudios de organización han hecho referencia a la adopción de nuevas prácticas de gestión por parte de las

empresas. Así por ejemplo un importante número de investigaciones en sociología y economía herederas de la perspectiva de la "*rational choice*" han sustentado con datos empíricos los efectos del *contagio* de las innovaciones en poblaciones de organizaciones (Mansfield 1961, 1963; Rogers 1983; David 1986), construyendo modelos racionales de *difusión* de innovaciones, prácticas y estructuras que se expanden a través de poblaciones de organizaciones, sosteniendo que las empresas incorporan nuevas técnicas de gestión porque funcionan, es decir por los beneficios que las prácticas supuestamente proporcionan. Por lo tanto son determinantes de tipo "*técnico*" o fuerzas de naturaleza técnica, vinculadas a la eficiencia, básicamente los que impulsan a las empresas a su incorporación, por lo tanto los "adoptantes" lo hacen al percibir que otras organizaciones han operado más eficientemente al incorporar estas técnicas.

No obstante, por la naturaleza macroestructural de sus análisis han prestado muy poca atención al papel de la *retórica* y sus *significados* en la práctica empresarial, dando por sentado que las organizaciones adoptan de una manera rígida las mismas prácticas, descuidando los aspectos *emocionales e interpretativos* vinculados a la comunicación. Por lo tanto proponemos que las organizaciones no son *simples adoptantes* de "innovaciones" (Galaskiewicks, 1991) ya que suelen recrear *versiones* de otras experiencias, también retóricas, generadas en una *red de comunicaciones* donde raramente podemos observar un proceso claro de "adaptación, rechazo, resistencia o aceptación" (Rogers, 1961). Cuando decimos que no son adoptantes pasivas o simples imitadoras, aunque su pretensión lo sea, de conceptos y modelos que se propagan o difunden en un macro-nivel, campo o estructura, estamos afirmando que nuevos *significados particulares* pueden ser adscritos a los modelos que se intenta imitar o adoptar (Sahlin-Anderson, 1996), incorporando distintos modelos o paradigmas de gestión, combinándolos con otros diferentes o con los ya existentes dentro de las organizaciones, conformando por lo tanto una *retórica particular* y una específica manera de atribuir significados que puede modificar de una forma importante el contenido de una práctica de gestión. Subyace bajo las

perspectivas del "contagio" una manera particular de entender la comunicación en la cual la información se traslada a través de canales como si la difusión no implicara *contacto e interacción* entre personas y organizaciones.

Las perspectivas neo-institucionales (Powell y DiMaggio, 1991) en cambio pueden ayudarnos algo más a explicar muchas de las claves e interrogantes de la adopción de nuevas prácticas; nos han brindado importante información acerca de las motivaciones sociales y culturales que las impulsan y mediante las cuales podríamos deducir qué condicionantes pueden *facilitar* el desarrollo e impulso de diferentes retóricas de gestión: Fundamentalmente la importancia de que las prácticas cuenten con un importante "*valor*" institucional para la efectividad de la retórica como lenguaje que afecta a las emociones. En los entornos institucionales las ideas de "valor" y "confianza" son decisivas ya que se trata de infundir un valor a la organización legitimado por personas u organizaciones externas que comparten una valoración positiva de una determinada práctica, sean éstos consultores, asociaciones empresariales, o directivos de reconocido prestigio (Meyer y Rowan, 1977). Por lo tanto la "bendición externa" da certeza a los impulsores de estas prácticas de que están adquiriendo fórmulas dignas de confianza para obtener una serie de consecuencias deseables tratando situaciones e interpretando el mundo organizativo. De manera consecuente con esta idea podríamos ejemplificar señalando que la organización formal considerada como una institución sería un tipo de *tecnología social*, formada por roles e instrucciones para su utilización y empleo en una organización. En un sentido similar y más actual ligado a nuestra investigación, las ideas de calidad constituirían en términos generales una disciplina de negocios y una filosofía de gestión dirigidas a implantar una planificada y "*continua*" mejora del rendimiento empresarial. Por lo tanto, las instituciones toman cuerpo en acciones programadas y los programas institucionalizados crean recíprocas expectativas sociales de predictibilidad (Field, 1979) y lo, que es más importante, incrementan la legitimidad de las organizaciones *independientemente* de la inmediata eficacia de la práctica adquirida y sus procedimientos, empleando valoraciones externas para definir el

valor estructural de un elemento, ya que la dependencia sobre instituciones fijadas externamente contribuye a mantener su estabilidad (Meyer y Rowan, 1977).

Por lo tanto desde la *perspectiva neo-institucional* tendríamos algunas respuestas vinculadas a la similitud de las decisiones empresariales fuertemente influenciadas por presiones generadas en un marco estructural, o como señalan Powell y DiMaggio (1991), las organizaciones pueden estructurarse a sí mismas tomando como modelo a otras organizaciones. La rápida proliferación de los círculos de calidad y de técnicas ligadas a la tradición de la llamada "calidad de vida en el trabajo" sería consecuencia, desde esta perspectiva, de su éxito en empresas japonesas y europeas. Las compañías adoptan estas "innovaciones" para incrementar su legitimidad, demostrando que están tratando de mejorar sus condiciones de trabajo, y los empleados y los clientes sienten que les ofrecen lo que hacen otras organizaciones.

También desde una perspectiva neo-institucional y cercana a la sociología de la cultura Abrahamson (1996) nos habla de "*modas de gestión*" estableciendo un paralelo con las modas dentro del campo de la estética, como la música popular, la ropa o el diseño. Pese a las diferencias, Abrahamson explica que las "formas técnicas" al igual que las "formas estéticas", también pueden estar sujetas a los vaivenes de las modas, es decir existe una comunidad de "practicantes" que periódicamente se ocupan de redefinir socialmente qué se debe entender por "progreso social y racionalidad" en el contexto de las organizaciones empresariales.

Pese a lo plausible de estas explicaciones debemos reconocer que la idea de moda aplicada al mundo de la gestión empresarial nos resulta un tanto esquiva. La atribución o reconocimiento de que una determinada técnica o idea de gestión se incorpora porque está de moda en un determinado círculo social de directivos o practicantes sería difícilmente hecho explícito por un directivo en un estudio de caso cualitativo. De hecho en ninguna de las entrevistas de nuestra investigación se hace una referencia de este tipo. La asunción por parte de este grupo social que las técnicas de gestión constituyen una "moda",

afectaría a su propio contenido simbólico; si es moda no sería algo "racional y necesario" sería algo poco serio y un tanto banal. No obstante, particularmente interesante para nuestra investigación es el punto de vista de Abrahamson (1996) que da a la retórica un papel secundario, es decir como un eslabón más dentro de una cadena de etapas en la *formación y producción* de una técnica de gestión o como él le denomina una "moda": Siguiendo la impronta de los modelos difusionistas establece cuatro etapas que identifica cómo *creación, selección, procesamiento y diseminación*. La retórica se articularía en la etapa de procesamiento y sería para Abrahamson un mecanismo de legitimación que cobraría importancia una vez que los creadores de las modas de gestión *seleccionan una técnica*. Nuestra investigación, como alternativa al rígido modelo macro estructural de Abrahamson da un papel central a la retórica como mecanismo de comunicación dirigido a afectar la percepción de los directivos y empleados de una empresa, por lo tanto para activar una decisión de cambio organizativo. Coincidimos con Kieser (1997), quien tomando distancia del enfoque de Abrahamson, afirma que las técnicas de "management" no existen de una *forma pura*, "per se", sin retórica. El elemento distintivo que diferencia a las modas de gestión de las modas de tipo estético (ej.: vestimenta), está justamente en la retórica, que en última instancia constituye *una forma* de estética. La retórica sería para Kieser, el principal aporte de las modas de "management", conformadas por una "arena" de participantes, consultores, profesores, directivos, editores de revistas, organizadores de seminarios comerciales, etc. En última instancia, pensamos que las modas pueden explicarnos una parte de las motivaciones hacia el cambio, es decir ayudan a crear un clima de conformidad o aceptación para introducir nuevas técnicas de gestión, pero la simple conformidad no es suficiente para mover a las personas y a las organizaciones hacia el cambio. La retórica de gestión debe poner en marcha su arsenal de seducción para convencer a los directivos a introducir un cambio organizativo.

Para Abrahamson simplemente el "discurso" retórico serviría para justificar que una técnica de "management" es racional. Para ello los creadores

de las modas se apoyan en una variedad de argumentos como, a) la descripción de técnicas cuyo uso por empresas exitosas, sirve para justificar su utilización de una forma similar por otras empresas, (ej. : los círculos de calidad utilizados en la época del llamado "milagro japonés", su implantación en empresas de EEUU produciría igualmente un milagro), b) los manifiestos cuasi-teóricos de cómo estas técnicas resuelven importantes problemas en el desempeño (ej. : fundamentaciones "científicas" provenientes de citas de investigaciones de escuelas de negocios añaden una pátina de racionalidad a esa retórica), y c) la validez empírica demostrada por investigaciones que avalarían la consecución de ciertos resultados. (ej.: la moda de enriquecimiento de puestos, fue respaldada por un sólido cuerpo de investigaciones empírico-técnicas). No obstante, el papel de la retórica es fundamental al moverse las técnicas de gestión en un espacio de gran ambigüedad conceptual. Ideas como "competencias nucleares", "empowerment" u "orientación al consumidor", no son recetarios que nos informen sobre cantidades exactas de "inputs" tangibles, o procesos o estructuras exactas (Kieser, 1997). Las personas *deben acordar* qué significados tienen esas expresiones para ellas y para sus organizaciones. Pese a que el discurso retórico debe definirse a partir de un cierto contenido de racionalidad afirmando que la aplicación de las técnicas logrará mejoras y beneficios sustanciales a las empresas, su éxito en el sentido de lograr nuevos adeptos que las utilicen, se basa en *afectar emocionalmente* a sus posibles adherentes. En su capacidad para desatar en los directivos, principales destinatarios de la retórica, un cierto estado de crisis de conciencia acerca del estado de sus empresas. Los argumentos racionales son dentro de la retórica mecanismos para activar estos estados emotivos, al ser estos argumentos racionales los socialmente y circunstancialmente aceptados dentro de una comunidad de empresarios y directivos. Por lo tanto las modas de gestión se *inician con la retórica y se transmiten* vía retórica, son "métodos para construir realidades" (Brunson y Olsen, 1993)

Confrontacion y conflictos de significado:

En el segundo momento del proceso de cambio nos preguntamos *¿Qué ocurre con las ideas de gestión, cómo son percibidas una vez que se incorporan a la empresa?*.

Hasta el momento distintas perspectivas nos ponía al tanto de cómo se configuraban las técnicas de gestión en un entorno organizativo (Meyer y Rowan, 1977; Abrahamson, 1996), pero poco nos orientaban acerca de lo que ocurre cuando las técnicas de "management" son introducidas dentro de una empresa. Por lo tanto nuestro análisis se centra, aunque no de forma excluyente, en explicar *cómo son percibidos* por los miembros de la empresa, los empleados en general, los diferentes eventos del cambio organizativo.

A través de diferentes eventos en un proceso desarrollado en el tiempo los miembros de la empresa intentan *definir la "sustancia"* de las técnicas de gestión que han introducido, definiendo los límites de la retórica, intentando llegar a un consenso acerca del verdadero significado y alcance de los artefactos lingüísticos utilizados, *interactuando y negociando* entre sí una versión definitiva acerca del verdadero contenido de la retórica: en síntesis qué significa ser una empresa "orientada a la calidad" o "cambiar la cultura". En este proceso colectivo no todos los agentes del cambio juegan el mismo papel, evidentemente por su *posición jerárquica* dentro del cambio cumplen un papel fundamental en el aporte de nuevos significados los directivos de la empresa y los consultores empresariales. Los directivos al introducir y mezclar diferentes ideas y técnicas de gestión pueden limitar o ampliar el *conflicto de significados* y por lo tanto aumentar o reducir la confusión acerca del sentido del cambio. En el caso estudiado este conflicto de significados está dado por la utilización de dos retóricas que parten de presupuestos diferentes, una de la perspectiva "ingenieril" y la otra del cambio cultural. Los consultores aportarán sus propios significados a través de sus propias lecturas, orientaciones personales y experiencias anteriores cumpliendo el papel de "*traficantes*" o "*mercaderes*" de significado (Czarniawska y Joerges, 1990),

influyendo sobre los directivos y empleados de la empresa. Dos factores importantes mediatizan, influyen y condicionan permanentemente el proceso de atribución de significados, el *poder* y las *emociones*. Con relación al poder es evidente que no todas las personas pueden operar de la misma forma en la definición de los significados, aun cuando temporalmente los mecanismos de control y coerción organizativos puedan verse notablemente mermados, sobre todo en los inicios del proceso de cambio. Así la capacidad para condicionar los significados no es la misma por parte de aquellas personas que tienen el suficiente poder para definir qué "*debe ser o significar algo*", que la de aquellas que no lo tienen. Por lo tanto las personas con más poder tienen la capacidad para convocar al consenso o imponer interpretaciones particulares acerca de los significados. No tienen la misma capacidad el presidente de la empresa y algunos directivos que las jerarquías intermedias o los operarios de bajo nivel a la hora de "definir" el significado de una visión, una metáfora o una palabra. En cuanto a las emociones es evidente que todos los argumentos retóricos tienen un fuerte contenido emotivo, difícilmente podríamos observar un proceso de atribución de significado al margen de una gran *implicación emotiva*. Cuando decimos que el proceso es colectivo, estamos diciendo que los miembros de la organización deben aumentar su contacto e interacción personal para acordar conjuntamente qué significan términos como "autonomía", "empowerment" o "participación". La definición del significado de estos términos evidentemente puede influir notablemente sobre las características del trabajo de las personas implicadas, modificar las relaciones con otras personas, afectar a su poder personal, su prestigio y autoestima, e inclusive alterar sus hábitos privados de vida. Por otra parte, todo proceso basado, aunque sea de forma transitoria, en la búsqueda del consenso evidentemente plantea la posibilidad de que esa búsqueda aumente las probabilidades de *disputas interpersonales e intergrupales*. Por lo tanto la atribución de significados no es simplemente un *etéreo proceso de atribución de límites* a palabras y cosas resuelta de una manera más o menos neutra; las emociones modifican, orientan y muchas veces determinan los significados del

cambio para muchas personas, son habituales las referencias a estados de "excitación", "enfado", "euforia" o "miedo" durante el proceso de atribución de significados. Por otra parte, la retórica utiliza eslóganes fuertemente *movilizadores* y *emotivos* para las personas; ya que no se trata sólo de cambiar la vida de la empresa sino, entre otras cosas la vida de las personas dentro y fuera de la empresa, requiriendo una nueva disposición personal hacia el trabajo.

Estado de ambigüedad

Finalmente en el ultimo momento del proceso de cambio nos planteamos ¿cuáles son sus consecuencias para la organización?. Cuando nos referimos a los conflictos de interpretación en el proceso de atribución de significado, su consecuencias más importante es la *generación de un estado de ambigüedad en la organización*. El reconocimiento de la ambigüedad es uno de los pilares del análisis simbólico y permanente objeto de estudio en las organizaciones; inclusive la propia definición de símbolos implica "*algo que de una manera ambigua representa algo más*" (Alvesson y Berg, 1992:42). Desde la aparición del libro de March y Olsen en 1976, Ambiguity and Choice in Organizations, el concepto de ambigüedad ha aportado una visión más realista de la acción organizativa al identificar de una manera más sistemática y rigurosa cómo las preferencias, decisiones y acciones de las personas y los grupos dentro de las organizaciones pueden no ser entendidas e interpretadas de una manera clara y pueden ser explicadas desde *distintas posibles lógicas*.

Al explicar cómo el cambio organizativo es un proceso de atribución de significado, no nos estamos refiriendo exclusivamente a la posibilidad de diferentes interpretaciones de los *artefactos lingüísticos y retóricos*, aunque ésta sea uno de los más importantes generadores de ambigüedad, sino también a *otros eventos organizativos* que generan diversidad de interpretaciones por parte de los miembros de una organización. Recurriendo a las definiciones dadas en la teoría organizativa (Martin 1992, March 1994, Levine 1985) la

percepción de ambigüedad hace referencia a ciertos estados organizativos en los cuales podríamos reconocer en general las siguientes situaciones:

Ambigüedad en el lenguaje, la propiedad de las palabras o frases para admitir más de una posible interpretación, o hacer que las personas reciban un estímulo que les haga experimentar dos o más posibles significados. *Ambigüedad de propósitos e intenciones*, falta de claridad o consistencia en la realidad, causalidad o intencionalidad de las *acciones* que no pueden ser especificadas claramente. *Ambigüedad en la identidad*, confusa definición de roles o papeles, imprecisión y contradicción en las ocasiones en que éstos deben ser ejercidos. *Ambigüedad en los resultados*, la definición de los resultados que se pretenden lograr y sus características e implicaciones están pobremente definidos. En última instancia en las situaciones de ambigüedad son posibles múltiples explicaciones de los hechos, y éstos pueden encerrar paradojas y contradicciones que no permiten encajar los eventos organizativos en *categorías* más o menos excluyentes. Estas categorías que nos definen ciertos atributos de la ambigüedad más o menos reconocibles no explican otros que consideramos importantes. Así habitualmente en la literatura de gestión se suele tener una idea un tanto simplista de la idea de ambigüedad vinculada a un cierto estado transitorio que puede considerarse en muchos casos "positivo" y muchas veces de sencilla resolución sin considerar las implicaciones más amplias que tiene para los miembros de las organizaciones, soslayando el papel de la retórica como una fuente de generación de ambigüedad de compleja resolución. En este momento del proceso de atribución de significados explicaremos como las diferentes ideas de gestión pueden *generar y reproducir* ambigüedad. Particularmente importante en el análisis de un proceso de cambio es no solo identificar los atributos vinculados a la ambigüedad, es decir qué situaciones podríamos reconocer como *propias de los estados de ambigüedad*, sino también sus *consecuencias* para las organizaciones abocadas al cambio. Por lo tanto es importante en este momento del proceso de atribución de significados interrogarse, *¿es la ambigüedad un estado sostenible durante un período indefinido de tiempo?*. Existe una cierta relación de *causalidad* entre la

atribución de significados y la ambigüedad: En la medida en que se hace más conflictiva la atribución de significados, la ambigüedad aumenta, la tensión interna extrema las reacciones emocionales, la idea del "control necesario" se modifica, y la percepción de ambigüedad va en *aumento*, más fácil es la pérdida de consenso y más probable una *"imposición" jerárquica de significado*. Adicionalmente, en este momento del proceso de atribución de significado los sujetos del cambio comienzan a "pensar" *crítica y retrospectivamente* los eventos asociados al cambio. Por lo tanto cuando sostenemos que las conflictivas interpretaciones de las ideas de gestión generan y reproducen condiciones de ambigüedad estamos haciendo referencia a que aparecen nuevas dudas y más confusión incluso en aquellos valores originalmente no cuestionados.

Marco Teorico de la Investigación

Todo analista de las organizaciones necesariamente observa el objeto de su estudio, en nuestro caso una experiencia de cambio organizativo, desde un "filtro" o "lente" que constituye su marco conceptual para dotar de sentido a sus observaciones y así poder articular ese sentido al lector. Nuestro marco teórico se asienta en una amplia y variada gama de investigaciones dirigida al *análisis organizativo* denominada *perspectiva cultural* que constituye un enfoque cualitativo para el estudio de la vida organizativa, que recibe también otras denominaciones, cómo enfoque *simbólico* (Czarniawzka), *interpretativo* (Strati, 1998, Barret *et al*, 1985) o *fenomenológico* (Schutz, 1967). Los fundamentos teóricos de esta perspectiva no son recientes, recogen una importante tradición de investigación en ciencias sociales, abarcando diversas disciplinas como los estudios antropológicos de la cultura (Geertz, 1973), el constructivismo sociológico (Berger y Luckman, 1968), la etno-metodología (Garfinkel, 1967), la sociología de la vida cotidiana (Goffman, 1967) y los más cercanos estudios de los procesos socio-psicológicos en las organizaciones (Weick, 1969). Pese al importante sustento teórico que estas perspectivas suponen, nuestra investigación se inspira y asume la influencia de una importante tradición analítica dentro del estudio de las organizaciones integrada por diversos investigadores entre los que podríamos citar entre otros a John Van Mannen, Gideon Kunda, Linda Smircich y Barbara Czarniawska, que conforman un particular "universo" que supone, a la vez, una asentada tradición y un amplio campo aun por desarrollar de estudios cualitativos en organizaciones, particularmente en empresas.

Dos perspectivas han dominado los *marcos teóricos sobre cultura organizativa* (Barker, 1999), los enfoques *funcionalistas* y los enfoques *simbólicos / culturales*. La primera perspectiva, *funcionalista*, o también denominada perspectiva *integracionista* (Martin y Meyerson, 1988; Martin y

Frost, 1999) presenta a la cultura organizativa como algo que las organizaciones *tienen*, es decir constituyen "monoculturas". Sus características determinantes son la *consistencia* y el *consenso* definiendo a la cultura como algo que los miembros de una organización comparten y que permite de alguna manera sostener su cohesión, ya que sólo lo que es aparentemente compartido puede ser considerado susceptible de implicar *inclusión*. Desde esta perspectiva la cultura constituye una objetiva realidad de *valores, artefactos, y significados* que los directivos pueden cuantificar, medir y correlacionar con un número importante de otras variables organizativas; y supuestamente serán percibidos e interpretados de la misma forma por, al menos, la mayoría de los miembros de una organización, usando estas mediciones para poder *dirigir* la cultura como si fuera un proceso organizativo más. La cultura es en ese sentido algo que puede ser "manejado", investigado, diseñado, desarrollado, y mantenido para facilitar el logro de los objetivos organizativos. No obstante el "producto" no es algo concreto, está formado por roles consistentes en comportamientos, pensamientos, y sentimientos, con *formas específicas de ser logrados*, bien sea a través de la realización de presentaciones, bien enviando "mensajes", escribiendo artículos, formulando y publicando estos roles a través de diversos medios, o haciendo declaraciones (Kunda, 1994).

La idea de cultura en la literatura de gestión es paradigmática de esta perspectiva, parte del supuesto de que un liderazgo efectivo implica la creación de una cultura "fuerte", construida alrededor de sus propios valores. Quizá el más popular e influyente de estos sea el libro de Peters y Waterman (1982), *In Search of Excellence*. La clave del éxito de las corporaciones más exitosas sería la posesión de una *cultura distintiva*. Los altos directivos pueden construir esta cultura, articulando una serie de valores, normas informales, historias, rituales y jergas. Al tiempo este sistema de valores sería compartido con entusiasmo por todos los empleados, y tendría un efecto "dominó" sobre toda la organización, creando un gran compromiso, incidiendo en una mayor productividad y finalmente derivaría en *mayores beneficios*. Esta seductora propuesta alcanza su máximo esplendor enmarcada en una búsqueda del cambio organizativo en el

cual la idea de cultura organizativa se transforma en un auténtico "objeto de deseo" (Strati, 1998:1382), la cultura como proveedora de respuestas a los dilemas organizativos. Es decir la cultura es vista como un "mecanismo" de cambio organizativo, el cambio cultural implicaría que hay una cultura que debe ser abandonada o restringida porque es un legado del pasado y *reemplazada* por otra diferente. Popularizada esta propuesta en una abundante literatura dirigida primariamente a ejecutivos y audiencias de escuelas de negocios (ej. : Deal y Kennedy 1982; Ouchi 1981; Pascale y Athos 1981), un amplio y beneficioso material ha capitalizado esta idea proclamando una relación entre la *cultura y los beneficios*. Terrence Deal y Allan Kennedy (1982: 15), por ejemplo, aseguran que con una "fuerte cultura" una empresa " puede ganar una o dos horas de trabajo productivo por empleado y día". Esta perspectiva ha generado una gran fascinación entre directivos y consultores de empresa, ya que suponía la posibilidad de intervenir en la creación y manipulación de un *universo simbólico* de insospechadas posibilidades para la acción con un gran potencial de poder, aunque justo es reconocer que ha desatado ciertas reticencias, porque los supuestos que asume esta perspectiva cuestionaban un tanto la imagen del directivo como un ser racional cuyos conocimientos se basan en unas competencias científicas alejadas de dogmas o mitos (Gagliardi, 1986)

El segundo enfoque analítico para abordar la cultura organizativa es la perspectiva *simbólico/cultural*, también denominado desde el enfoque cultural paradigma de *diferenciación*, que presenta a la cultura organizativa como algo que las organizaciones *son*. Desde esta perspectiva, la cultura de una organización constituye una realidad subjetiva de ritos y significados que no pueden ser fácilmente cuantificables y medibles, apartándose un tanto de los cánones tradicionales de las teorías organizacionales centradas en las ideas de *racionalidad, certeza y linealidad*. Los supuestos fundamentales que la sostienen son los siguientes (Bolman y Deal, 1995):

- a) Lo más importante de cualquier suceso no es lo que sucedió sino lo que tal suceso significa.
- b) Los sucesos y significados pueden no guardar mucha relación entre sí: el mismo suceso puede tener múltiples significados para diversas personas debido las diferencias individuales para interpretar un proceso o un evento.
- c) Muchos de los eventos y procesos más significativos en las organizaciones son *ambiguos e inciertos*; frecuentemente resulta complicado saber qué sucedió, por qué sucedió y qué pasará después.
- d) A mayor ambigüedad e incertidumbre, más difícil resulta utilizar un enfoque *racional* de análisis, de resolución de problemas y de toma de decisiones.
- e) Ante la ambigüedad y la incertidumbre, los seres humanos crean *símbolos* para aclarar la confusión, aumentar la predictibilidad y encontrar una dirección.
- f) Muchos sucesos organizacionales son más importantes por lo que *expresan* que por lo que *producen*: se trata de mitos, rituales, ceremonias y leyendas que ayudan a las personas a ordenar y dar significado a su experiencia.

Los fenómenos simbólicos son particularmente visibles en organizaciones con metas poco claras y *tecnologías inciertas*. En estas organizaciones casi todo parece ambiguo. ¿Quién tiene poder? ¿Qué se entiende por éxito? ¿Qué motivó una decisión? ¿Cuáles son las metas?. Las respuestas con frecuencia quedan envueltas en una nube de incertidumbre (Cohen y March, 1974). Pero quizá una de las aportaciones más sugerentes de esta corriente, al menos para nuestra investigación, no esté en el análisis de eventos explícitamente simbólicos o ceremoniales que se pueden observar en las organizaciones sino más bien en el examen de aquellos rituales que más difícilmente pueden percibirse cómo tales, ya que con frecuencia se los concibe

como actividades *instrumentales* y *racionales*. Diferentes autores dentro del estudio de las organizaciones, han hecho referencia a la naturaleza simbólica de muchas acciones organizativas en el sentido de entender que tras los objetivos más o menos explícitos de determinadas actividades o prácticas de gestión se ocultan motivaciones dirigidas a responder a determinadas *necesidades* instrumentales. En parte, cuando atribuimos a algo el carácter de simbólico estamos insinuando que es "algo que de una manera ambigua representa algo más" (Alvesson y Berg, 1992), como consecuencia en muchos casos de que "las organizaciones raramente hacen exactamente lo que dicen que hacen" (Brunsson, 1997). Ejemplos de estos eventos serían las evaluaciones del desempeño de los empleados que rara vez generan información útil sobre su rendimiento, no obstante las organizaciones las realizan anualmente; las reuniones periódicas de comisiones que no generan resultados perceptibles, pero dan a sus miembros un ámbito de debate; los programas de formación para gerentes que no suelen producir cambios y mejoras sustanciales en sus habilidades pero constituyen formas de socialización y acreditación de estatus; las pruebas y entrevistas de selección de personal, muchas veces de dudosa validez, pero que refuerzan la seguridad de los elegidos y convencen a los no seleccionados de haber sido tratados con equidad. (Bolman y Deal, 1995)

Así estas prácticas pueden estar dirigidas a responder a las expectativas y deseos de dos tipos de audiencias una externa y otra interna (Pfeffer, 1981). *Condicionantes externos* a la organización, como por ejemplo la necesidad de obtener recursos obliga a los directivos a mantener una dual relación con sus dos audiencias, ya que simultáneamente necesitan obtener apoyo interno y externo. Por lo tanto muchas acciones simbólicas son utilizadas para convencer a estas dos audiencias y lograr una adecuada legitimación. Así por ejemplo, March (1981) explica cómo valores de tipo *simbólico*, incluyendo aquellos asociados al cambio, pueden predominar sobre otros en la toma de decisiones. Los directivos pueden expresar a través de ellos su *competencia* y *autoridad* introduciendo cambios o símbolos de cambios. En última instancia la elaboración simbólica de un proceso de elección es más importante que sus

resultados. Las organizaciones no siempre tienen unos objetivos *rigurosamente definidos*; sus preferencias son frecuentemente ambiguas e imprecisas, inconsistentes e inestables. Por lo tanto son complejas combinaciones de actividades, propósitos y significados. También Cohen y March (1974) ofrecen un ejemplo aclaratorio al señalar que los *planes* en las empresas son importantes pero no por los motivos que se suelen indicar habitualmente. Argumentan que los planes son símbolos, anuncios, juegos y excusas para la interacción. Cuando una empresa no sabe cómo enfrentarse a una situación o supone que está fracasando con relación a otras empresas, un plan puede ser un *símbolo* o un mensaje diferente para sus observadores. Si carece de un producto, puede anunciar un plan para tenerlo en el futuro, por lo tanto podría ser mejor valorada que otras organizaciones que no lo han hecho. Como *anuncios*, los planes pueden ser un método propagandístico para atraer inversores a la empresa, ya que un documento formal puede persuadir más eficazmente a una audiencia externa. Los planes también pueden ser *juegos* utilizados para probar la seriedad de las intenciones de quienes los defienden, por ejemplo en disputas interdepartamentales. Finalmente pueden ser *excusas para la interacción*, en el sentido que inducen al dialogo entre distintas personas y unidades organizativas. La interacción puede tener consecuencias positivas aunque el resultado puede ser incidental. Es por lo tanto una función importante en términos de interacción e intercambio de información lo que justificaría su existencia.

La teoría institucional también hace referencias al carácter simbólico de muchas decisiones organizativas al explicar el carácter "ceremonial" de muchas acciones empresariales o al atribuir a ciertas instituciones propiedades de "legitimación". La perspectiva institucional intenta dar un punto de vista alternativo a las explicaciones *racionales* del comportamiento en la toma de decisiones haciendo hincapié en el carácter no reflexivo, rutinario y "taken for granted" del comportamiento humano (Powell y Di Maggio, 1991). Así, en el área específica del cambio organizativo las organizaciones tienden a incorporar prácticas y procedimientos institucionalizados socialmente como racionales.

Por lo tanto son conceptos compartidos de funcionamiento organizativo, que incrementan la legitimidad de las organizaciones, independientemente de la inmediata eficacia de la práctica adquirida y de sus procedimientos. (Meyer y Rowan, 1977).

Para la teoría institucional las organizaciones son muy sensibles a su entorno ya que de él reciben la "bendición externa" que contribuirá a legitimar sus decisiones. Por lo tanto se estructuran a sí mismas por fenómenos de su entorno y tienden a ser isomórficas con su entorno con una triple consecuencia, a) incorporan elementos *legitimados externamente*, con una relación ambigua en términos de eficiencia, b) emplean *criterios ceremoniales* para definir el valor de un elemento o patrón externo, c) su *dependencia* de instituciones externamente determinadas puede contribuir a reducir las turbulencias y a mantener su estabilidad. (Meyer y Rowan, 1977).

Fundamentalmente estos autores nos han ayudado a reflexionar y a reconocer que tras la utilización de ciertas prácticas se pueden ocultar motivaciones no contempladas en un *primer análisis* de una decisión de cambio organizativo, y que bajo la retórica de la necesidad del cambio (Pfeffer, 1981) otras demandas personales o grupales pueden intentar ser satisfechas. Pero al mencionar que los planes, las estrategias de cambio o algunas innovaciones pueden constituir "mensajes" dirigidos a una audiencia, (convirtiéndose por tanto en "tecnologías de representación" (Cicourel, 1981)), poco han profundizado sobre los aspectos vinculados a la *comunicación y al lenguaje*, pese a que podríamos deducir que pueden cumplir un papel central para lograr la pretendida legitimación que muchos autores explicitan. ¿Acaso no es a través de la comunicación sustentada en una adecuada retórica como se logra "*convencer*" a las personas sobre las bondades o la necesidad de incorporar un nuevo tipo de planificación o cambio organizativo?. Pese a sus aportaciones, que nos ayudarán a explicar una parte de nuestra investigación, estos autores han prestado poca atención a otros aspectos del análisis simbólico, fundamentalmente aquellos ligados a la *utilización del lenguaje* y a la *atribución de significados*.

Más recientemente nuevos puntos de vista han contribuido a ampliar las perspectivas de los fenómenos organizativos desde la perspectiva simbólico culturalista desplazando las observaciones hacia otros elementos de la vida cotidiana en las organizaciones (Stratti, 1982):

- a) Los procesos de *negociación*, ya que la acción organizativa está sujeta a un continuo proceso de negociación entre sujetos, que toma forma en sus *actividades cotidianas* que suelen ser inciertas, ambiguas y contradictorias.
- b) Las *emociones* son de central importancia en la construcción de la realidad organizativa; las emociones y las reacciones emocionales conforman el diseño y la naturaleza de las acciones organizativas, transformándose en un *elemento constitutivo* de las mismas, erigiéndose en un elemento esencial de las nociones de cultura y política.
- c) Las *creencias* y las *ideologías* son importantes factores de poder y control porque movilizan a los actores organizativos impulsándolos a la acción, atribuyéndole un *sentido más amplio* a sus actividades, como principios éticos y visiones generales del mundo organizativo que ayudan a justificar las acciones.
- d) El *lenguaje* es no sólo capaz de representar la textura organizativa y las iniciativas subyacentes dentro de ella; sino que también *llama a la acción*, moviliza y dirige la misma. Así las leyendas, declaraciones oficiales, jergas, categorías, historias, comentarios y lecturas conforman la retórica organizativa.

Las investigaciones vinculadas al interaccionismo simbólico (Denzin, 1989) han ilustrado cómo las personas, en nuestro caso empleados y directivos de una empresa, expresan sus ambiciones, deseos, políticas, estrategias de cambio a través de símbolos *prioritariamente verbales* que implican dramas, emociones, energías, juegos de poder y éticas dentro de una empresa. Estos aspectos expresivos (Alvesson y Berg, 1992) están ligados al "desarrollo y aplicación"

de conceptos, teorías, modelos y metáforas, propias de lo que en el mundo de la gestión empresarial se denominan "técnicas de gestión". Por lo tanto las disputas organizativas se producen alrededor o a través de herramientas verbales que sirven para designar o nombrar cosas o situaciones, siendo constantemente definidas y negociadas, presentadas delante de una audiencia y en muchos casos impuestas.

No obstante dentro de este particular "campo" organizativo los enfoques son *heterogéneos* y muchas veces contrapuestos⁵. Parte de esta literatura sobre significados, construcción del sentido y símbolos no equipara cultura con organización. Muchos autores utilizan el concepto de cultura como una *metáfora* para conceptualizar a las organizaciones pero raramente hacen referencia a éstas como entidades culturales o cómo poseedoras de una cultura organizativa. En algunos casos se han puesto reparos a la utilización del término cultura en las organizaciones (Alvesson, 1987), argumentando que las organizaciones pueden representar culturas específicas sólo si han existido por *largos periodos de tiempo*, si hay *frecuentes interacciones* entre sus partes, y si no hay "alternativas institucionalizadas" que *reproduzcan patrones* de comportamiento forzados. En otros casos prefieren hablar de "una percepción común de la realidad" que de valores compartidos o preferencias (Pfeffer, 1981), de "marco de referencia organizativo" (Alvesson, 1987), o de "comunidades ocupacionales" (Van Mannen, 1984) antes que utilizar el concepto de cultura para referirse a las organizaciones.

Detrás de esta postura se revela la crítica hacia una idea, la de cultura, que representa una visión de los eventos de la vida organizativa desde un punto de vista extremadamente estático, estable y permanente, sin tener en cuenta la *precariedad* de los hechos máxime cuando se analiza un proceso de cambio organizativo (Alvesson, 1987). Estos estudios pese a sus matices tienen en común el reconocimiento de la existencia de *inconsistencias*, ya sea actitudes

⁵ Una detallada explicación de las diferentes perspectivas y conflictos entre los investigadores enmarcados dentro del enfoque culturalista se refleja en el artículo de Joanne Martin y Peter Frost, The Organizational War Games: a Struggle for Intellectual Dominance, Handbook of Organization Studies, Editado por S. R. Clegg, C. Hardy y W. R. Nord, Sage, Londres, 1996

versus comportamientos, o políticas formales versus prácticas, y muestran cómo muchas veces el consenso puede ocurrir sólo dentro de "subculturas" *particulares* o unidades organizativas aisladas; y tienen también en común el reconocimiento de la existencia de conflictos de intereses entre los directivos y los empleados, o entre los propios directivos, cuestionando por tanto la visión un tanto simplista de las organizaciones como culturas *autocontenidas* y *homogéneas*.

En los estudios cuantitativos se presenta a determinados elementos como componentes que representan una cultura al completo, sin tener en cuenta que muchas veces las respuestas de los altos directivos entrevistados reflejan preferencias más que comportamientos actuales, creando una ilusión acerca del consenso organizativo, reflejando simplemente respuestas socialmente deseables.

Por lo tanto, más recientemente el estudio de la cultura organizativa se ha vuelto más complejo enfocándose a la gestión o dirección de los *significados* en las organizaciones. Así investigadores pertenecientes a esta corriente han estudiado a las organizaciones como "sistemas de significado" (Schall, 1983; Smircich, 1983; Smircich y Morgan, 1982) e incluso equiparando la idea de cultura a la de "significados compartidos" (Morgan, 1990); por lo tanto resaltando la importancia de los significados compartidos en la *construcción* y *mantenimiento* de la acción organizada. Esta perspectiva observa a las organizaciones como producto del consenso entre sus participantes, descartando u olvidando la posibilidad de que los miembros de una organización no compartan los mismos significados y que la probabilidad de que efectivamente sean compartidos constituye una *alternativa* no necesariamente generalizable. Por lo tanto este punto de vista no contempla el más fluido y dinámico proceso de *atribución de significados* (Czarniawska, 1994) en los cuales el consenso es simplemente una de sus posibilidades que se establece a través de la negociación entre los miembros de una organización (por ejemplo, qué significa "orientarse al cliente", "calidad" o tomar "una buena decisión"). Por lo tanto, lo que estos investigadores llaman "cultura organizativa" es mucho más que una

simple colección de "significados compartidos" en una organización. En contraste con las descripciones de las organizaciones como estructuras estáticas, otros autores (Gray et al, 1985; Barret et al 1995; Baker 1999; Czarniawska 1994; Pfeffer, 1981) proponen que las organizaciones son mejor comprendidas cómo estructuras dinámicas, procesos conscientes y subconscientes a través de los cuales los significados son *construidos y destruidos* y su grado de coincidencia varía entre los miembros de una organización. Así Gray, Bougon, y Donellon (1985) lo explican de la siguiente manera:

Even if action is initially predicated on coincident meaning, unanticipated consequences of the action or new circumstances often force reinterpretation of past experience, thereby destroying past meaning and constructing new, and not necessarily coincident, meaning in its place. As a consequence, the degree to which meaning is coincident among members is constantly in flux and thereby problematic. (pag. 84)

El elemento central de este punto de vista es la "indeterminación de los significados" (Barret et al, 1995). El significado de una palabra o un concepto no necesariamente permanecerá fijo y puede modificarse con el tiempo a través de la interacción entre personas y organizaciones. Su determinación constituye un proceso discursivo compartido para construir, reconstruir y eventualmente destruir significados colectivos. (Baker, 1999). Por lo tanto, más que algo que las organizaciones *son o tienen* cómo reflejaban las perspectivas anteriores, desde nuestro punto de vista observamos más a la "cultura organizativa" cómo algo que las organizaciones *hacen*, intentando generar, o simplemente siendo intermediarios de, significados que suelen ser inherentemente persuasivos y retóricos. Así los directivos de las empresas pueden influir en este proceso introduciendo conceptos, relaciones de causa-efecto e impartiendo valores, buscando que las personas actúen de una determinada manera que se supone será beneficioso para una organización o empresa. Por lo tanto el *proceso de atribución de significado* será negociado cotidianamente en las organizaciones al igual que cualquier otro aspecto de la vida cotidiana en el trabajo. Dentro de esta perspectiva pondremos atención al muchas veces sutil y no fácilmente reconocible proceso de construcción, reconstrucción y destrucción de

significados. La construcción y destrucción de significados en la interacción organizacional puede ser fugaz y en muchos casos ocurre cuando los miembros de una organización *necesitan* hacerlo o por una *decisión* de algunos de sus miembros.

Esta perspectiva nos ayuda a entender cómo las ideas y prácticas de gestión, aunque puedan ser generadas como práctica social en un campo institucional, *son modificadas, mezcladas y transformadas* a través de la comunicación al incorporarse a una determinada organización. Este punto de vista se centra más en la "aplicación" de una idea en una entidad u organización, por lo tanto con una visión "micro" del cambio organizativo, y constituye una alternativa a la rígida categorización contenida en los modelos de "difusión"⁶ de las innovaciones en las cuales no se tiene en cuenta cómo las prácticas son modificadas entre agentes. Es decir para esta perspectiva la aplicación de una idea se concreta a través de *actos de comunicación*, donde los atributos percibidos de una idea, o las características de un problema y sus relaciones son creadas, negociadas o impuestas durante el proceso colectivo de traslado (Czarniawska y Joerges, 1996) y los resultados de una acción pueden ser o no similares a la idea que fue originalmente conceptualizada. Por lo tanto las ideas de cambio o las técnicas de gestión no son inmutables y pueden ser *transformadas* en el proceso de traslado, es decir pueden cambiar en el proceso de préstamo de determinadas prácticas o ideas entre una cadena de actores o de organizaciones (Sevón, 1996). Dos factores facilitan esta "modificación" de una idea o práctica a saber, las organizaciones no son simples *adoptantes pasivos* y además no tienen *experiencias directas* de las prácticas que desean imitar.

Cuando decimos que las organizaciones no son adoptantes pasivos, o simples imitadoras aunque su pretensión lo sea, de conceptos y modelos que se propagan o difunden en un macro-nivel, campo o estructura, estamos diciendo que nuevos significados son incorporados a los modelos que se intentan imitar,

⁶ Como señalan Czarniawska y Sevón (1996), el término "difusión" nos evoca un proceso físico o sujeto a alguna ley física como "saturación" o "resistencia", alejado de la idea de comunicación.

combinándose con los que existen previamente. (Sahlin-Anderson, 1996). Aplicando esta idea al campo de la gestión, podríamos decir que diferentes ideas de gestión que parecen entre sí contradictorias, se combinan unas con otras, reforzando mutuamente los flancos más débiles de cada una. Así, las ideas de calidad, se incorporan a la retórica de aquellas técnicas que no las utilizaban, como las vinculadas al cambio cultural. Las más duras en cuanto a técnicas estadísticas suavizan su discurso incorporando una "*filosofía*" o conceptos de autonomía personal para los empleados y otras múltiples variantes. Por otra parte las organizaciones raramente tienen experiencias *directas* de las prácticas que desean imitar. En realidad lo que imitan son *historias racionalizadas*, construidas por actores de empresas "ejemplares", y su propia versión de esas historias (Sahlin-Anderson, 1996). Cumplen un papel determinante en el "traslado" de estas ideas y prácticas los consultores empresariales, quienes actúan como "traficantes de significado", al ser los portadores de estas ideas incorporando su visión o revisión personal de las prácticas. (Czarniawska-Joerges, 1996).

Desde estas perspectivas evidentemente la *comunicación* es clave para entender el proceso de cambio, y las palabras son herramientas para la construcción de la realidad que puede llegar a adquirir una "*existencia material*"; comienzan a ser mercancías, las cuales son producidas vendidas y compradas como cualquier otro artefacto organizativo, y los miembros de las organizaciones deben atribuirles un significado negociando un acuerdo sobre su *verdadero sentido*. En todas estas operaciones los artefactos lingüísticos juegan un rol predominante ya que son tratados "como cosas" o como posesiones por las personas involucradas en el proceso de dilucidar su significado, de ahí su denominación de "artefactos" (Czarniawska, 1990). No necesariamente las acciones organizativas deben estar asociadas a significados coincidentes entre un grupo de personas, simplemente puede bastar que acuerden los términos de una acción. Inclusive los acuerdos sobre los significados pueden modificarse y ser transitorios, por lo tanto el cambio organizativo sería un proceso colectivo por el cual *alternativamente* se construyen y destruyen significados (Gray *et al.*,

1985). Las organizaciones que introducen cambios organizativos se ven enfrentadas fundamentalmente a una especie de "revolución retórica", que no solamente implica la introducción de nuevas palabras, sino la *redefinición* de otras que se han considerado familiares durante un largo tiempo y sobre las que se suponía que existía un significado compartido y consolidado. Así por ejemplo la palabra "cliente" o "consumidor" ha ampliado su gama de posibles significados de una manera importante en los últimos años, no solamente hace referencia a una identidad externa como era tradicional sino también puede implicar una relación entre operarios o departamentos internos dentro de una misma organización. Este "*movimiento*" de significado, acompañado de nuevas metáforas, crea las *condiciones para nuevas actividades* y para crear otros artefactos retóricos adicionales como "satisfacer al cliente" "orientarse al cliente", "servir al cliente", relacionándose con nuevas actividades como "equipos inter-funcionales", u otros artefactos como "empowerment" o tener un "compromiso con una visión compartida" y así hasta constituir un arsenal retórico prácticamente interminable sobre el cual los miembros de las organizaciones deben *acordar un significado*.

Metodología

El estudio de caso

Nuestra investigación es un análisis de caso, lo que se suele denominar como un estudio de "micro sociología", es decir el estudio de un proceso de cambio organizativo dentro de una empresa situada en los EE.UU. Se trata de un estudio *exploratorio* ya que son muy escasas las investigaciones que abordan el cambio organizativo desde la perspectiva de un proceso de atribución de significado y más concretamente de la influencia en este proceso de la utilización de diferentes tipos de retórica de gestión. La selección de un caso, y su estudio en profundidad no es una decisión arbitraria. Está directamente relacionada con los objetivos de nuestra investigación. Queremos conocer una *particular lectura e interpretación de un proceso de cambio organizativo*, el funcionamiento de la retórica de gestión y la *atribución de significados* en un ámbito determinado. En última instancia la opción por una perspectiva de análisis macro o micro sociológica esta directamente condicionada por la *elección* que realicen los investigadores acerca de la naturaleza del fenómeno que se desea explicar, la metodología utilizada y el tipo de información que se desea obtener (Cicourel, 1981). Creemos que son muy poco habituales los estudios en profundidad de experiencias de cambio organizativo dentro de empresas; el estudio de caso por lo tanto no implica una *elección metodológica* sino la *elección de un objeto de estudio*, cómo señala Stake (1998):

"As form of research, case study is defined by interest in individual cases, not by methods of inquiry used." (pag. 86)

La definición de "estudio de caso" en nuestra investigación cobra mayor énfasis ya que estamos hablando de un *único* caso en particular. Hemos dirigido la atención a analizar con detenimiento una experiencia de cambio en una organización convencidos de que podemos *aprender* y sacar mejores

conclusiones acerca del punto de vista de los actores del cambio, del "significado local" (Erickson, 1986), que en una generalización de casos.

Las primeras referencias que tuvimos de la empresa objeto de nuestro estudio nos hicieron reparar en ese caso al causarnos un interés particular el hecho de haberse utilizado, intuimos que de una manera un tanto arbitraria, *diferente técnicas e ideas de gestión* para implementar el cambio organizativo. Por lo tanto consideramos que en esa experiencia de cambio el proceso de atribución de significados podría ser particularmente *intenso, complejo y contradictorio*; llevándonos a considerar que el caso reunía los suficientes alicientes para volcar todos los esfuerzos de investigación en analizarlo individualmente, ya que reunía las suficientes *particularidades* para ser el objeto central de nuestra investigación.

En un plano más eminentemente teórico, la perspectiva institucional y otras perspectivas desde la sociología de la cultura nos han ilustrado sobre el funcionamiento de las ideas de gestión dentro de lo que se suele denominar un "sistema social". Pero son pocas las aportaciones acerca de lo que ocurre *dentro* de las organizaciones con los procesos de atribución de significado y la retórica de gestión; más aun, difícilmente podríamos constatar sino a través de un estudio de caso cómo las emociones, la ambigüedad y el poder juegan un papel fundamental *mediatizando y dirigiendo* la atribución de significados. Por otra parte, como bien señala Giddens (1981), el análisis "micro" sociológico no tiene por qué ser asimilado ipso facto con la teoría de la acción, ni el análisis "macro" sociológico con la perspectiva institucional. Que la acción individual está sujeta a condicionantes normativos es incuestionable. Así, en el caso estudiado explicamos cómo las ideas de gestión son *confrontadas en una red*, en la cual participan empresas, organizaciones, consultores, gurus y directivos, y cómo la retórica cumple un papel efectivo para influir en las decisiones empresariales. Pero nuestro propósito es explicar también *"lo que realmente ocurre"* cuando estas ideas son comunicadas al conjunto de los empleados; cómo son interpretadas las ideas de gestión por los miembros de la organización, sus juicios sobre su propio comportamiento y el comportamiento de los demás

miembros de la empresa, intentando reflejar los problemas cotidianos del proceso de cambio tal como fueron percibidos por el conjunto de la organización; y cómo se fueron alterando los significados de todos los artefactos verbales o retóricos utilizados en el proceso de cambio. Denzin (1989) describe cómo ya C. Wright Mills en 1959 desafiaba a los investigadores en ciencias sociales a desarrollar un punto de vista y una "actitud" metodológica que los impulsara a examinar cómo los problemas privados de los individuos que ocurrían dentro del inmediato mundo de la experiencia, estaban conectados con cuestiones públicas, y con públicas respuestas a esos problemas. Por lo tanto asumimos la idea de que la acción y la estructura forman una "dualidad" es decir que la estructura es al mismo tiempo el *medio* y el *resultado* de prácticas sociales, como señala Guiddens (1981: 83) al explicar que las propiedades de la sociedad son de carácter recursivo:

"The recursive nature of the structural properties of social systems has to be understood as presuming what I call the duality of structure ...The traditional dualism of action theories and institutional theories can be avoided by the emphasis that action and structure - as I have formulated the notions-form a duality. That is to say, action and structure stand in a relation of logical entailment. The concept of action presumes that of structure and viceversa. I use the phrase "duality of structure" to mean that structure and viceversa."

No es nuestro objetivo centrarnos en un excesivo "situacionismo" metodológico ignorando las consecuencias de la retórica de gestión al margen de los *condicionantes* sociales, culturales o institucionales que influyen en su utilización, sino que partiendo "desde" estos condicionantes nos ocuparemos de describir el proceso de atribución de significados, tal cómo es percibido en una organización. Así ponemos el acento en una unidad social u organizativa para intentar comprender cómo los propósitos de la *acción individual* pueden alterar el sistema de dirección de una empresa en respuesta a eventos externos o simplemente a intereses personales y cuáles son las consecuencias de la introducción de nuevas técnicas de gestión en una empresa. En un estudio de caso pretendemos encontrar las *motivaciones* que pueden llevar a una empresa a incorporar nuevas técnicas de gestión y la *particular lectura* que los miembros

de una organización realizan al aplicar estas técnicas, cómo las entienden e interpretan, en última instancia qué "significados les atribuyen". Evidentemente las perspectivas estructuralistas poco nos dicen de estos procesos; se da por descontado que las empresas inician cambios e introducen nuevas formas de gestión, pero poco sabemos sobre las *confrontaciones e interacciones* que originan, poco acerca de su éxito, posible abandono o cómo son mezclas entre sí diferentes técnicas y los problemas de poder y ambigüedad que se crean.

La entrevista en profundidad:

La *entrevista en profundidad* constituyó nuestra metodología fundamental de recolección de datos, utilizando como instrumento una guía con preguntas *semi-estructuradas* y conversaciones libres enfocadas sobre algunos aspectos esenciales del cambio organizativo. Hemos utilizado una *guía para entrevistas*, ya que cómo sugiere Patton (1990) la guía " *provides topics or subject areas within which the interviewer is free to explore, probe, and ask questions that will elucidate and illuminate that particular subject*" (pag. 283). La utilización de la guía nos ha ayudado a realizar las entrevistas a diferentes personas de una forma más sistemática y comprensiva avanzando en la delimitación de los temas a explorar. La idea fue asegurarnos de que la misma información básica fuese obtenida de todos los entrevistados, permitiendo al entrevistador explorar con libertad aquellos tópicos no explícitamente predeterminados que pudieran espontáneamente aparecer en la entrevista y que podían ser importantes. Nuestro interés primordial fue siempre intentar comprender los elementos esenciales de la *experiencia* de los directivos y empleados entrevistados en relación a los eventos del *cambio y su significación*, por lo tanto hemos intentado siempre permitir al entrevistado un amplio abanico de posibles respuestas, teniendo en cuenta que en la entrevista cualitativa es importante establecer qué *temas, imágenes y palabras* utilizan las propias personas entrevistadas entre ellas para describir sus *sentimientos, pensamientos*

y *expectativas* (Patton, 1990). Al utilizar preguntas abiertas hemos permitido al entrevistado tomar la *dirección* que considere conveniente en sus explicaciones y utilizar las *palabras* que considere pertinente para representar lo que pretendía explicar. Previamente se informó a los entrevistados que éramos investigadores independientes interesados en conocer con la mayor profundidad posible una experiencia de cambio organizativo, garantizándoles que la información recogida no iba a ser puesta a disposición de ninguna persona ajena a la investigación.

Hemos realizado 54 entrevistas durante un periodo de siete semanas entre el 14 de diciembre de 1992 y el 28 de enero de 1993, correspondientes a una población de 51 personas entrevistadas de las cuales 46 pertenecían, en el momento de las entrevistas, a la empresa Glenroy, Inc situada en la localidad norteamericana de Menomonee Falls (Wisconsin) y con una plantilla total de 98 personas en el momento de las entrevistas. Del total de las personas entrevistadas, 5 entrevistados no tenían por diversos motivos vinculación orgánica con la empresa, 2 eran consultores, 2 ex directivos que la habían abandonado y por último 1 de las personas eran un representante de ventas independiente de la empresa. Las entrevistas tuvieron una duración media de tiempo de aproximadamente de 2 horas de duración, ampliando el tiempo cuando en la entrevista aparecía información que consideramos original y restringiéndola cuando la redundancia informativa era evidente. Las dificultades que podían aparecer para poder realizar entrevistas adicionales en caso de necesidad, básicamente escasez de recursos, ya que tuvieron lugar en los Estados Unidos, nos hicieron utilizar un *criterio pragmático* y se optó por realizar "todas las entrevistas posibles", en consecuencia se entrevistó al 45 % de los miembros de la empresa. Esta práctica podría contradecir las sugerencias de algunos expertos en estudios cualitativos que proponen interrumpir las entrevistas cuando la *redundancia informativa* parece evidente, es decir en el punto por el cual no aparece nueva información al agregar mas personas entrevistadas (Lincoln y Guba, 1985), pero constituyó una decisión metodológica utilizada como salvaguarda de posibles vacíos informativos en la

etapa posterior de análisis. Las entrevistas abarcaron *diferentes niveles jerárquicos* dentro de la empresa, y en algunos casos por la importancia de las fuentes de información y por la necesidad de contrastar algunos puntos de vista se realizó mas de una entrevista a una misma persona. Las efectuadas al presidente de la empresa fueron relevantes no solamente por una cuestión estrictamente jerárquica y de peso decisorio, sino por la particularidad de ser además su propietario. Los vicepresidentes que le seguían en la escala jerárquica también eran relevantes por su importancia en el caso que estábamos investigando, y los directivos intermedios, supervisores y operarios los protagonistas de los eventos que intentábamos explicar. Adicionalmente tuvimos en cuenta en la selección de los entrevistados lograr una adecuada representación de actividades *profesionales y funcionales* dentro de la empresa, así como la antigüedad y experiencia de los entrevistados, extendiendo las entrevistas a personas que no eran ya miembros de la organización en el momento de ser entrevistados pero fueron importantes partícipes y testigos del proceso de cambio que hemos estudiado.

Análisis de los datos

Todas las entrevistas (54) fueron grabadas y las cintas transcritas en textos, una etapa previa recomendada por McCracken (1988) y Patton (1990); mientras que la literatura sobre investigación cualitativa indica que puede haber una variedad de métodos que pueden ser usados para derivar conclusiones de las entrevistas en profundidad, parece haber consenso acerca de la importancia de las *transcripciones textuales* como "materia prima" fundamental del análisis cualitativo (Patton, 1990), por lo tanto la hemos utilizados ampliamente para explicar los múltiples eventos del caso estudiado.

Conviene en este punto hacer una breve reflexión acerca del concepto de *objetividad* ya que en nuestro caso no hemos abordado el estudio de los datos recogidos como *observadores neutrales* que accede a una información absolutamente "no contaminada". Por el contrario el investigador aborda la

información que recoge con ciertas ideas y *expectativas previas* acerca de lo que podría encontrar. Estas expectativas están conformadas e influidas en nuestro caso por las lecturas de *material relevante* vinculado al cambio en las organizaciones, nuestra *experiencia personal* relacionada con el tema de estudio y las *impresiones preliminares* que hemos ido adquiriendo durante las entrevistas (McCracken, 1988). Esto hace que la objetividad sea un propósito difícil de sostener, no obstante nuestra meta fue llegar a un cierto *equilibrio* entre nuestras expectativas y una actitud abierta hacia otras posibles derivaciones interpretativas que pudieran tener los datos. Por lo tanto más pertinente sería hablar de una *actitud abierta* más bien que objetiva en el análisis de las entrevistas, teniendo siempre en cuenta que la información podía no confirmar las expectativas preliminares que habían impulsado el estudio.

Para analizar los datos empleamos el *proceso de análisis en cinco etapas* tal como lo describe McCracken (1988). Cada etapa del proceso representa un movimiento hacia un mayor grado de generalidad, desde los detalles particulares de las entrevistas a conclusiones académicas más generales. Las *primeras cuatro etapas* implican el análisis de las transcripciones de las entrevistas y la identificación de los aspectos que pueden considerarse los elementos más destacables sin determinar cómo esos aspectos podrían ser combinados. La *quinta y última etapa* es cuando las conclusiones de todas las entrevistas individuales se ponen en conjunto transformándose en un todo cohesionado.

Durante las primeras etapas el investigador trabaja con las transcripciones verbales identificando lo que MacCracken llama "*expresiones*" (utterances) (palabras, frases o pasajes que aluden a un tema, idea, evento, sentimiento, punto de vista, etc.), intentando acercarse a una interpretación mas profunda de los significados de la información. En primer lugar hemos intentado identificar mediante la lectura literal de las entrevistas los *significados dados* a las palabras y los eventos por lo propios entrevistados intentando lograr una comprensión más o menos completa del cambio organizativo; y en segundo lugar hemos provisto de contenido a estas expresiones como si respondieran a algún tipo

específico de suposición, es decir *¿qué creencias y puntos de vista podemos asumir que son sostenidas por el entrevistado basándonos en las expresiones que utiliza?*. McCracken (1988) sugiere que el *propio investigador sea un instrumento de análisis*, que sea consciente de la corriente de pensamientos, asociaciones, y sentimientos que se originan durante el periodo de transcripción y lectura, y los asocie con experiencias propias del investigador, con sus lecturas e impresiones del proceso de entrevista. Durante la *primera etapa* de análisis el investigador debe examinar todas las expresiones de una forma rigurosa para obtener un buen conocimiento de las *suposiciones de cada expresión* y su contexto, identificando posibles "vías" que puedan acercarnos al centro del asunto sin descuidar otras posibles alternativas en esta etapa del proceso de análisis.

La *segunda etapa* del análisis supone el continuo desarrollo de las observaciones hechas durante la primera etapa, *las implicaciones y posibilidades* de cada explicación deben ser exploradas y relacionadas poniendo atención si no existen relaciones entre ellas; luego las observaciones deben ser relacionadas unas con otras. En este punto el investigador observará si existen relaciones de *identidad, similitud, oposición, y contradicción* entre las diferentes observaciones realizadas anteriormente.

En la *tercera etapa* el interés del investigador cambia de las transcripciones a las *observaciones en sí mismas*; ésta es una etapa de "afinamiento" donde los patrones y los temas de las entrevistas comienzan a tomar forma, el investigador entra en un ejercicio especulativo intentando dar forma a las *aparentes relaciones y patrones* entre las observaciones desarrolladas en las dos primeras etapas. Las transcripciones son consultadas sólo para clarificar un punto específico o para confirmar o desalentar una línea desarrollada. Como consecuencia de esta etapa los pasajes y expresiones seleccionadas de las entrevistas estarán rodeadas de comentarios y "comentarios sobre los comentarios" realizadas en todas las etapas, dando lugar a un "cuerpo" de datos desde los cuales podremos *emitir juicios* en relación a un tema general *utilizando una entrevista particular*.

En la *cuarta etapa* el investigador clasifica los "cuerpos" de datos generados en las etapas precedentes, ordenándolos para determinar los temas generales que están implícitos dentro de esa información; el énfasis es sobre los cuerpos de datos específicos sin preocuparse por la vinculación que puede haber entre ellos. La consecuencia de esta etapa es la *articulación de todos los temas generales* de la entrevista sin preocuparse por las posibles redundancias o las interrelaciones entre los temas.

Una vez que todos los temas de la entrevista hayan sido identificados, el investigador comienza el proceso de discernir la *interrelación* existente entre ellos. Cuando hay temas redundantes se debe elegir el más *coherente* y *completo* cuerpo y descartar los que son redundantes, los que permanecen después de la selección son luego *ordenados jerárquicamente*. Como sugiere McCracken, *uno o dos temas* sobresaldrán como los más importantes y tras los cuales los restantes temas serán *subsumidos*. Existe no obstante la posibilidad que algunos temas queden fuera de la jerarquía, por lo tanto será necesario ser muy cuidadoso al examinar si estos temas no contradicen otros temas o los criterios por las cuales han sido organizados. Y si no tienen relación o no contradicen los *temas centrales*, pueden ser descartados.

Una vez que la etapa cuatro ha sido cumplida para todas las entrevistas comienza la *etapa cinco*, en ese momento los temas de todas las entrevistas serán revisados y agrupados en relación a los tópicos en estudio. Comenzaremos a ser capaces en este momento de hablar de los aspectos particulares de la vida de los individuos en el proceso de cambio y también sobre las *propiedades generales del pensamiento y la acción* dentro de la comunidad o grupo estudiado; como consecuencia se podrá en esta etapa establecer las correspondientes conclusiones académicas del proceso de análisis cualitativo.

Fuentes documentales

La investigación ha estado sustentada en una gran diversidad de documentación escrita que ha constituido un aporte fundamental para el análisis de procesos de cambio y que hemos utilizado para ilustrar y explicar una buena parte de nuestro estudio. Esta documentación ha sido facilitada por la propia empresa y podríamos categorizar la información documental recogida de la siguiente manera:

a) *Documentación administrativa y operativa*: estadísticas de la evolución financiera de la empresa, evolución del empleo, descripciones del perfil de la plantilla y salarios, ratios salariales, organigramas en diferentes periodos de tiempo, manual del empleado, folletos explicativos de la tecnología de producción utilizada, etc.

b) *Documentación específica del proceso de cambio*: La mayor parte de esta documentación estaba reflejada en los dos medios de comunicación que tenía la empresa, por un lado la hoja informativa "The Glenroy Wrap-Up", un boletín de difusión ya tradicional de la empresa antes del inicio del proceso de cambio, y por otro la publicación periódica "MUSH", creado especialmente para ser el órgano propagandístico del cambio. En ambos medios hemos tenido acceso a gran cantidad de documentos entre los cuales podríamos citar los siguientes: resúmenes de discusiones de grupos de trabajo, cartas y proclamas del presidente de la empresa, declaraciones de principios y objetivos del cambio, cartas abiertas y réplicas de directivos y empleados, propuestas y recomendaciones de los consultores, debates públicos acerca del cambio, folletos y anuncios divulgativos de las ideas de gestión que sustentaron el cambio y material de evaluación y entrenamiento en las técnicas de calidad

Limitaciones del estudio

Dada la particular naturaleza de la investigación, la dificultad metodológica mas importante del estudio fue su carácter *retrospectivo*. Los

entrevistados fueron invitados a "recordar" algo que ya había ocurrido, al menos los eventos que podemos considerar fundamentales, aunque los hechos seguían estando vigentes en la memoria organizativa por la intensidad de la experiencia y porque había transcurrido poco tiempo desde el final de la experiencia. Las entrevistas provocaron un pequeño revulsivo que significó una vuelta a la reflexión acerca del proceso y a sus vivencias en el momento de realizarse. No cabe duda sin embargo de que los eventos que relataban pertenecían a un momento pasado y el tiempo puede ser un factor limitante de la "fiabilidad" con que las personas emiten sus opiniones, por los siguientes motivos:

- a) Las personas cambian su forma de pensar, aprenden y cambian de posición y modifican sus lealtades.
- b) La memoria se vuelve selectiva y está condicionada por los subsecuentes resultados de los eventos
- c) Algunos individuos se preocupan por justificar sus acciones, particularmente cuando eventos posteriores tienden a colocarlos en una situación desfavorable.
- d) Las lealtades personales y organizativas limitan la posibilidad de que los individuos se manifiesten dispuestos a revelar o simplemente a discutir los hechos ocurridos.

Ante estas posibilidades habitualmente el investigador tiene pocas opciones, lo cual constituye una posible limitación en nuestro estudio. No obstante para minimizarlas hemos tomado algunas salvaguardas que consideramos importante para restringir estas posibles distorsiones:

- a) Hemos tenido acceso a una considerable cantidad de *documentación escrita* perteneciente a los eventos que hemos estudiados, redactada en el momento mismo en que los hechos analizados ocurrían, ya sea artículos y proclamas escritos por directivos, cartas de supervisores y

operarios haciendo referencias explícitas a los eventos que analizamos, resúmenes de discusiones y temas tratados en reuniones, material de difusión de las ideas centrales del cambio, notas y evaluaciones de los consultores, etc. Toda esta documentación refleja con meridiana claridad las distintas posiciones sostenidas durante los eventos analizados y nos permitió una reconstrucción considerablemente "fiel" de los hechos ocurridos.

- b) Entrevistamos a personas que o bien ya *no pertenecían a la empresa*, como el caso de un importante vicepresidente, o a consultores sin vinculación ya con la empresa en el momento de las entrevistas, con lo cual su capacidad crítica podía ser ejercida sin demasiadas presiones.
- c) Todos los contactos y las entrevistas fueron privados permitiéndonos realizar un *contraste discreto* de las diferentes opiniones y puntos de vista. Por otra parte el elevado número de entrevistas realizadas ha reforzado nuestra posibilidad de confirmar este contraste.

El Caso Investigado

Historia de la empresa Glenroy Inc.: 1965-1989

Era un día soleado de la primavera de 1965. El automóvil que Edwin (Herb) Jablonka conducía se detuvo en una de las zonas de estacionamiento del Parque Lakeshore. Delante de ellos, los ocupantes del automóvil podían contemplar la orilla del lago Michigan, a su derecha se divisaba el edificio del Museo de Arte de Milwaukee (en la actualidad ampliado con un ala diseñada por el arquitecto Santiago Calatrava). Herb Jablonka se volvió hacia su hijo Roy. Había decidido, le dijo, vender su parte de la empresa Sealcraft Products y crear su propia empresa; contaba con la colaboración de su mujer, la madre de Roy, pero necesitaba a alguien más, y quería saber si Roy estaría dispuesto a participar con sus padres en esa aventura empresarial.

Herb Jablonka era entonces un ingeniero y empresario de 56 años, de descendencia polaca (*jablonka* es la palabra polaca para manzano) y su mujer, Ruth, era una enfermera que había dejado el ejercicio de su profesión. Tenían dos hijos, Roy y Glen. Roy era un joven de 22 años recién licenciado de la universidad de Wisconsin-Madison en Administración y Dirección de Empresas.

La empresa Sealcraft Products, sociedad propiedad de los socios Herb Jablonka y Jack Silverman, era una compañía que producía film para envase y empaquetamiento revestido e impreso, en una fábrica situada en la Avenida Teutonia Norte de Milwaukee. En 1960 Sealcraft Products había comprado la línea Sterling de revestimiento por extrusión, pero cinco años más tarde esta inversión no era claramente lucrativa. Silverman quería abandonar esta línea de producción mientras que Jablonka tenía todavía confianza en sus posibilidades futuras. De modo que acordaron disolver la sociedad y que Jablonka se quedaría con la maquinaria Sterling de revestimiento por extrusión, que se convirtió en el embrión del cual surgió Glenroy Inc. El nombre de la nueva sociedad se formó combinando los nombres de los dos hijos del matrimonio Jablonka, Glen y Roy.

La primera planta de Glenroy estuvo situada en la calle Woolworth Oeste. Comenzó a producir en julio de 1965, concentrándose en la producción de film flexible para empaquetar y envasar, con cinco máquinas en el taller además de la ya mencionada línea Sterling de revestimiento por extrusión (pieza básica y fundamental de la compañía), y tres trabajadores. Las cinco máquinas eran una cortadora Cameron, una elevadora de horquilla Towmotor, una fresadora Bridgeport, un torno Southbend, y una taladradora de metales Sears. Y los tres trabajadores eran Herb Jablonka (presidente de la nueva compañía, operador de la línea Sterling, y vendedor), Ruth (contable y secretaria), y Roy (ayudante de su padre en la Sterling, operador de la cortadora y empaquetador). Cuando llegaba un pedido-y cuando no era muy grande-padre e hijo hacían funcionar la revestidora por extrusión Sterling durante una jornada, al día siguiente cortaban el material producido, y al tercer día trataban de enviar el producto al cliente. El primer pedido vino de la compañía Badger Transparent Bag, de la ciudad de Janesville (Wisconsin), que hacía bolsas para hacer paquetes de golosinas.

Los primeros años de Glenroy fueron tiempos difíciles de trabajo duro. En 1969 la fuerza de trabajo había crecido hasta nueve personas y las ventas netas aquel año alcanzaron la cifra de 435.971 dólares. Al año siguiente, 1970, se incorporó a la empresa Don Knoerr, una persona que iba a desempeñar un papel muy importante, Don Knoerr había solicitado la posición de director de planta, pero lo que Herb Jablonka le ofreció, y que aceptó, fue la de director de ventas. Más tarde, Don Knoerr se convertiría en Vicepresidente y copropietario minoritario de la sociedad. En 1970 Glenroy tenía dos vendedores y Don Knoerr asumió la responsabilidad de desarrollar la sección de ventas y buscar nuevos clientes. Pero la contribución de Don Knoerr a la expansión de Glenroy está ligada, además, a la introducción en 1972 de un nuevo producto, como respuesta a la necesidad que sentía Herb Jablonka de diversificarse y crecer: el film laminado, material desconocido hasta entonces en Glenroy pero que Knoerr conocía bien por haber trabajado en su producción durante el tiempo que estuvo empleado por la General Binding Corporation de Chicago. La

introducción del film laminado fue en verdad una decisión muy rentable para Glenroy.

La empresa continuó creciendo. En 1973 era de 30 el número de empleados, incluidos los managers, y las ventas netas sobrepasaron el millón de dólares por primera vez (exactamente \$1.193.200). Pero en la noche del Día de Acción de Gracias (*Thanksgiving*), a finales de noviembre de aquel año se declaró un incendio que destruyó por completo la fábrica y oficinas de Glenroy. Herb Jablonka, con el apoyo de su hijo Roy y de Don Knoerr, decidió reconstruir, y este proceso comenzó inmediatamente. La reconstrucción se hizo sin embargo en otro lugar, fuera de la ciudad de Milwaukee aunque muy cerca de sus límites, en la localidad de Menomonee Falls, donde la producción se reanudó sólo cinco meses y medio después del incendio, en abril de 1974.

Expansión y crecimiento son las palabras que mejor definen lo que ocurrió en Glenroy desde 1974 hasta 1989. En 1975 la empresa adquirió una nueva impresora para impresión flexográfica fabricada por la compañía italiana Officine Padane SPA (máquina que en Glenroy es conocida como la impresora OP). A finales de 1978 se introdujo un nuevo producto, el film para globos, empleado en la fabricación de pequeños globos de nylon metalizado llenos de helio de muchas formas y colores. En 1983 se instaló una nueva revestidora por extrusión fabricada por Egan; y además en estos años se adquirieron e instalaron varias cortadoras (Arrow, Cameron II, Dusenbery). En 1987 era manifiesto que la impresora comprada doce años antes era insuficiente, y por ello se puso en marcha el proceso de búsqueda de una nueva impresora más moderna y capaz. El resultado fue que en las primeras semanas de 1989 se procedió al montaje de una impresora capaz de imprimir en ocho colores distintos simultáneamente, adquirida a la Paper Converting Machinery Company de Green Bay (Wisconsin), a la que en Glenroy se le denomina la impresora PCMC. El coste total de esta línea llegó a 2.5 millones de dólares. Además, en el otoño de 1988 se instaló un nuevo ordenador IBM AS/400 que permitiera la informatización de todos y cada uno de los sistemas de la empresa (aunque a finales de 1993 todavía no se había alcanzado esta meta, siendo la

planta de talleres donde se encontraba el mayor retraso). Y finalmente, en septiembre de 1989 Glenroy se embarcó en la mayor inversión de su historia cuando contrató la compra de una línea de maquinaria Black Clawson de revestimiento por extrusión y laminación, una tecnología ciertamente compleja que una vez instalada llegó a costar 9.7 millones de dólares. En conjunto, en dos años Glenroy comprometió casi 13 millones de dólares sólo en inversión en maquinaria para su planta de producción.

Hay otros indicadores de la expansión de Glenroy y de su creciente tamaño. Para el año 1987 la compañía había comprado tres edificios en su zona de Menomonee Falls -conocidos como los edificios Oeste, Sudoeste y Este (en este último se situaron las oficinas)- y en conjunto ocupaba una superficie de casi 10.000 metros cuadrados, comparada con la de 300 metros cuadrados cuando nació en 1965. En el periodo de dieciséis años entre 1974 y 1989 el número de empleados aumentó de 26 a 68, según los datos de la nómina (aunque los empleados más antiguos aseguran que en 1974 el número de empleados era muy inferior a 26, más bien entre 15 y 20). Y el dato más significativo de todos ellos, la venta creció desde un poco menos de 1.3 millones de dólares en 1974 hasta un poco más de 26.5 millones en 1989, una tasa de crecimiento anual de 22,7 por ciento. La siguiente tabla muestra la evolución del "número de empleados", "activo total" y "venta neta" desde el año en que comienzan a estar disponibles estos datos hasta 1989.

Tabla 1.1 La Compañía Glenroy Inc. Número de Empleados, Activo Total y Venta Neta. (1965-1989)

Año	Numero de empleados *	Activo Total en dólares	Ventas en dólares	Ventas % de aumento
1965	3	-	-	-
1966	3	-	-	-
1967	4	-	-	-
1968	7	-	-	-
1969	9	155.369	435.971	-
1970	23	142.638	438.445	0,6
1971	22	238.281	703.217	60,4
1972	33	288.099	924.220	31,4
1973	30	392.961	1.193.200	29,1
Incendio. **				
1974	26	702.482	1.261.127	5,7
1975	28	715.752	1.767.936	40,2
1976	24	900.888	2.228.085	26,0
1977	24	1.171.657	2.652.857	19,1
1978	26	1.274.382	3.003.694	13,2
1979	38	1.796.318	4.182.228	39,2
1980	34	2.322.243	5.844.422	39,7
1981	38	2.918.949	6.637.933	13,6
1982	38	3.931.995	7.932.249	19,5
1983	35	4.728.017	8.089.389	2,0
1984	41	5.234.087	10.377.174	28,3
1985	43	6.353.233	12.105.781	16,7
1986	49	7.431.829	16.011.878	32,3
1987	50	9.226.756	18.493.960	15,5
1988	61	12.580.815	22.807.595	23,3
1989	68	16.252.876	25.654.351	12,5

* Datos de nómina: Se incluye aquí a todos los que trabajaron en la empresa, desde el presidente hasta el último operario, en cualquier momento de cada año. De manera que si dos individuos distintos ocuparon el mismo puesto de trabajo en la empresa en el mismo año (debido a reemplazo de personal o por haber abandonado Glenroy) los dos individuos aparecen en los datos de nómina de ese año. Aquí podría estar el origen de la discrepancia entre los datos de esta tabla y las estimaciones del tamaño de la fuerza de trabajo (numero de empleados) que realizan los trabajadores más antiguos. Si ello es así, entonces

el indicador "numero de empleados" de esta tabla sobrestima el tamaño de la fuerza de trabajo en años de muchas sustituciones.

** Incendio, seguido de reconstrucción en el nuevo emplazamiento.

Descripción de Glenroy en 1989

El tamaño de la compañía

Glenroy Inc. es una empresa intensiva en capital. Hemos visto en la Tabla 1.1 que en 1989 Glenroy tenía un activo total de 16.3 millones de dólares, empleaba a 68 personas, y tuvo una venta neta de 25.7 millones de dólares. Utilizando estándares europeos, se puede mantener que Glenroy era por entonces una empresa mediana en lo que se refiere a número de empleados, puesto que la Comunidad Económica Europea (CEE) utilizaba el número de 50 empleados como la línea de separación entre la empresa pequeña y la mediana empresa. Pero por otro lado, en términos de activo y de facturación, Glenroy era en 1989 una empresa grande de acuerdo con las definiciones de la CEE, que especificaba un activo mínimo de 4.0 millones de dólares y una facturación de 16.0 millones para que una compañía alcanzara el nivel de empresa grande (Ernst & Young 1989).

Si aplicamos los estándares vigentes en esa fecha en los Estados Unidos, Glenroy podría haber sido considerada una empresa pequeña en 1989 porque, primero, sus propietarios no pasaban de cuatro personas, segundo, todas las operaciones de la empresa, exceptuando la función de *marketing*, estaban localizadas en el mismo lugar geográfico, y tercero, el numero de empleados era inferior a 100, que es el criterio utilizado por Longenecker y Moore (1987), por ejemplo. Pero por otra parte, en términos de facturación, Glenroy estaba claramente por encima de los estándares fijados en 1984 por la agencia federal *Small Business Administration* para las empresas pequeñas y, por lo tanto podría ser clasificada apropiadamente como una empresa mediana.

Rasgos generales del proceso de producción y de las líneas de producción

Glenroy Inc. es una empresa industrial en el subsector de plásticos de la industria que se autodescribe como "especialistas en materiales flexibles de calidad para empaquetamiento" (*specialists in quality flexible packaging materials*). Es una empresa muy activa en la que las operaciones manufactureras se desarrollan en tres turnos durante las veinticuatro horas del día y, en buena medida, a lo largo de los siete días de la semana. Los procesos manufactureros implicados en la producción de materiales flexibles para empaquetamiento y envase son básicamente tres: la impresión flexográfica, el revestimiento por extrusión/laminación, y el corte.

A partir del diseño artístico, generado internamente en Glenroy a menos que sea proporcionado por el cliente, Glenroy imprime una variedad casi ilimitada de materiales para empaquetar o envasar. La impresión, que por lo general constituye la primera parte del proceso de producción, se lleva a cabo en una de las dos imprentas de impresión flexográfica que operan en la empresa, ambas de alta velocidad y capacidad multicolor. La impresión se realiza en un sustrato, siendo los más corrientemente utilizados en 1989 el papel y el poliéster. La segunda parte del proceso está dedicada al *revestimiento por extrusión* y a la laminación. Para ejecutar esta tarea Glenroy dispone de tres máquinas de distinta sofisticación tecnológica y capacidad que fueron adquiridas en fechas diferentes. Aquí se combina el sustrato impreso con otros materiales -como nylon, polipropileno, celofán, etileno, alcohol vinílico, film de aluminio, film de ionómero, etc.- capa sobre capa, a veces hasta siete, pero tan finas que su grosor se mide en micras. Todas estas capas son laminadas juntas o revestidas por extrusión con una delgadísima capa uniforme de polietileno extruido o de varios polímeros para así terminar de elaborar la estructura completa. En la tercera parte del proceso de manufactura se realiza el *corte*. Aquí el material enrollado en grandes cilindros que son muy voluminosos

y pesados, es cortado en una de las cuatro máquinas dedicadas a esta función, de manera que se puede entregar al cliente el material producido con la longitud y la anchura que ha solicitado. Lo que hace, pues, Glenroy es aprovechar algunas de las eficiencias productivas derivadas del uso y producción de rollos más grandes y más anchos.

En 1989 Glenroy concentraba su actividad en tres líneas de productos. La línea más antigua, de hecho la línea con la que comenzó a operar Glenroy en 1965, es la de *film flexible para envase o empaquetamiento*, que es utilizado, entre otras, por las industrias farmacéutica (para envasar todo tipo de pastillas y cápsulas, desde analgésicos hasta antibióticos), sanitaria (toallitas refrescantes, algodón, pañuelos de celulosa, etc.), de alimentación (envases de aderezamientos para ensaladas, salsas chinas, mostaza, gelatinas, salsa de tomate, golosinas, tortas, bollos, mezclas para batir, y otros muchos productos), y cosméticos (champú, acondicionador de cabello, jabón líquido, cremas para la cara y las manos, colonias, etc.). Muchos de estos productos los encontramos envasados en raciones y dosis individuales en las comidas que sirven en los aviones y en los baños de las habitaciones de los hoteles.

El *film laminado*, que Glenroy comenzó a producir en 1972, es un producto muy utilizado en las artes gráficas y también en la protección y conservación de todo tipo de tarjetas, fichas y documentos (DNI, NIF, Permisos de conducción, tarjetas de crédito, planos, mapas, cartas de restaurantes, etc.).

La línea de producción más reciente es la de *film para globos*, el material flexible metalizado que se emplea en la fabricación de los muy llamativos y populares pequeños globos de helio que toman todo tipo de tamaño, forma y color. En terminos de ventas, en los últimos años 80 y primeros 90 el film para envase y empaquetamiento era la línea de producto más importante en Glenroy, pues daba cuenta aproximadamente del 43 por ciento de la facturación total, en tanto que el film para globos y el film laminado representaban el 34 por ciento y el 23 por ciento respectivamente.

Aunque en algunas ocasiones es el cliente de Glenroy el fabricante del producto que ha de ser envasado o empaquetado, más frecuentemente el cliente

que compra a Glenroy film para envase o empaquetamiento es un empaquetador/envasador contratado, que recibe el film de Glenroy por un lado, y el producto de quien lo fabrica por otro lado, para proceder a su envase o empaquetamiento. El film laminado se vende a más de 300 clientes por todo el mundo, y es Glenroy quien proporciona el material para los globos de helio a la mayor parte de los fabricantes de tales globos en los Estados Unidos y a muchos otros en el extranjero.

El proceso de producción en detalle

Glenroy ocupa tres edificios, denominados Este, Oeste y Sudoeste. Su dirección oficial -Avenida Nor-X-Way Oeste 158 Norte 9332- corresponde al Edificio Este, donde están ubicadas la mayor parte de sus oficinas. Además encontramos en el Edificio Este el ordenador central, la biblioteca de la empresa, y varias salas de reuniones.

El gran Edificio Oeste contiene la planta de producción y las áreas dedicadas a laboratorio e investigación. Aquí es donde hallamos las dos grandes máquinas de impresión flexográfica (la impresora OP fabricada en Italia y la impresora PCMC fabricada en Green Bay, Wisconsin), cada una de las cuales requiere el trabajo de dos trabajadores, el operador principal y un ayudante. Hay dos operaciones básicas de apoyo para la impresión flexográfica, a saber, la mezcla de tintas y el montaje de las planchas. Esta segunda operación consiste en montar planchas impresoras de caucho o de fotopolímetro (utilizado con creciente frecuencia) sobre cilindros (hay una gran variedad de cilindros de distinta circunferencia, no sólo con el fin de ajustarse a las necesidades de clientes que desean paquetes de diferentes tamaños sino también con el fin de lograr el objetivo de reducir el desperdicio). El trabajo con las tintas consiste en mezclar tintas de diferentes fórmulas y colores con el fin de obtener los tipos y calidades que desea el cliente (la impresora PCMC es capaz de imprimir hasta con ocho colores diferentes) y en suministrar de tinta a la impresora a medida que ésta la va utilizando. En el año 1989 la impresión se

realizaba utilizando tintas de base disolvente pero al poco tiempo Glenroy inició la conversión de la función de impresión a tintas de base agua. Entretanto, los gases del disolvente producidos por las operaciones de impresión flexográfica eran eliminados por medio de un incinerador que fue instalado en 1988.

El sustrato sobre el que se ha imprimido -o el material básico no impreso, cuando el pedido del cliente se limita simplemente a material flexible para envasar o a film laminado sin impresión alguna- avanza hacia el revestimiento por extrusión y laminación, que es la segunda fase en un proceso manufacturero usual. Las técnicas de revestimientos por extrusión y laminación han experimentado cambios y mejoras significativos en los últimos cincuenta años, los cuales se pueden comprobar en Glenroy simplemente examinando las tres líneas de revestimiento por extrusión que existen en la fábrica: la línea Sterling de los años 60, la línea Egan de los primeros años 80, y la línea Black Clawson contratada en marzo de 1989 e instalada en 1991. El primer acontecimiento realmente importante en el revestimiento por extrusión ocurrió en 1956 cuando la División Sealright de la compañía Oswego Falls inventó el envase Sealking™ de cartón revestido de polietileno para leche, que revolucionó tanto el envasado de leche como la industria del revestimiento por extrusión. Y al principio de los años 70 se alcanzó otro hito cuando la Compañía Dow Chemical desarrolló la técnica de la coextrusión, que hizo posible el unir resinas adhesivas, resinas barrera, filmes, filmes de metal (aluminio, por ejemplo), y otros productos (Bezegan, 1992). Entre otras muchas aplicaciones, la coextrusión posibilitó la sustitución del tradicional tubo de plomo para dentífrico por un tubo nuevo y mucho más sanitario hecho de una estructura de siete compuestos, uno de los cuales es film de aluminio.

Las líneas Sterling y Egan de revestimiento por extrusión mencionadas más arriba son líneas de monoextrusión que no cumplían con los requisitos de capacidad ligados a las necesidades futuras del mercado. En 1987-88 Glenroy quería extender su actividad y oferta productiva de manera que, además de producir el film flexible convencional para envase y empaquetamiento, quería ser capaz de fabricar y colocar en el mercado materiales más complejos cuya

producción exigía tener la capacidad de coextrusión. La dirección de Glenroy comprendió que tenía que subir a un nivel tecnológico más alto para poder competir con probabilidades de éxito en un mercado mundial crecientemente exigente. Por ello, después de un profundo examen de las líneas disponibles que ofrecían fabricantes como Egan, Black Clawson y ER-WE-PA, decidió adquirir el Modelo 121 de Black Clawson, una línea de revestimiento por coextrusión y laminación de tres cabezales, capaz de manipular una gran variedad de resinas al mismo tiempo y de procesar hasta 1.200 pies de material para envase o empaquetamiento por minuto. Se trata de una máquina de grandes proporciones, muy avanzada tecnológicamente, y de gran complejidad, pero que gracias a sus muchos sistemas informatizados y automatizados sólo exige por lo general la dedicación de dos trabajadores, el operador principal y un ayudante, a menos que esté funcionando al máximo de su capacidad, en cuyo caso requiere la ayuda de una tercera persona.

Una vez así procesado, el film para envase o laminación es trasladado a uno de las cuatro cortadoras que tiene Glenroy (dos de ellas fabricadas por Cameron, una por Arrow y otra por Dusenbery) donde el material que llega enrollado en grandes cilindros es cortado para ajustarse a la longitud y anchura especificados en el pedido por el cliente. Esta función de corte es desempeñada por un sólo operario en cada una de las cuatro máquinas existentes. Cuando se ha completado el corte, el material es embalado y a continuación sujeto sobre plataformas deslizantes, listo para ser expedido al cliente que lo solicitó.

Toda la maquinaria implicada en el proceso de fabricación funcionaba sin interrupción en 1989, en tres turnos de ocho horas, excepto la línea Egan de revestimiento por extrusión que seguía el sistema de turnos de doce horas en el que participaban cuatro equipos (cada uno formado por un operador y un ayudante).

En la empresa Glenroy se han formado dos jerarquías distintas de las funciones y puestos de producción descritos en los párrafos anteriores, una según el criterio de "salario" y la otra según el criterio de "cualificación". Tal sistema de estratificación era en general reconocido pero no particularmente

acentuado en la planta de manufactura porque, conforme a una política establecida por la dirección en 1989 (y en vigor hasta 1994) de compartir información con todos los empleados, todo el mundo en la empresa estaba al tanto de: 1. El nivel de remuneración de cada cual, incluidos los managers y el presidente de la compañía. 2. La clasificación por la empresa de cada miembro de la fuerza de trabajo en términos de cualificación. En conformidad con esta misma política, pudimos obtener de Glenroy información precisa y completa sobre las retribuciones por hora en vigor el 1° de octubre de 1989 y el 30 de abril de 1991, y también sobre el título o clasificación en términos de cualificación asignados por la empresa a todos y cada uno de los empleados, incluidos los managers.

El examen de tal información desveló que los *operadores* de las líneas de maquinaria estaban por encima de los *ayudantes*, ya que tanto en las máquinas impresoras como en las máquinas de revestimiento por extrusión el puesto de operador percibe un salario más alto que el puesto de ayudante, sin excepción; y por lo general, los operadores están clasificados como trabajadores cualificados mientras que los ayudantes están clasificados como trabajadores semi-cualificados. Y por lo que se refiere a la función en el proceso de fabricación, y utilizando los mismos dos criterios de salario y cualificación, es la función de impresión la que tiene un status más alto, seguida por las funciones de revestimiento por extrusión, montaje de planchas de impresión, y corte. El embalaje final del producto para su envío al cliente es una función que se halla aproximadamente en el mismo nivel que el corte. Combinando puesto y función hemos creado una única jerarquía que intenta capturar la realidad del sistema de estratificación en el ámbito de la producción en planta en Glenroy:

1. Operadores de impresora
2. Operadores de extrusora
Montadores de planchas de impresión
3. Ayudante de impresora
4. Ayudante de extrusora

Cortador

Embalador/empaquetador

Como se ha indicado más arriba, el Edificio Oeste también contiene el laboratorio y la zona de investigación. En el laboratorio se llevan a cabo pruebas y tests con fines y propósitos diferentes: Asegurarse de que se cumplen los requisitos y estándares fijados por la agencia federal Food and Drug Administración, o las especificaciones definidas por los clientes, el control de calidad interno, etc. La investigación se ha intensificado en Glenroy a partir de 1990 con la creación de nuevas posiciones como la de Manager de investigación y desarrollo, Ingeniero de desarrollo de procesos, Ingeniero de desarrollo de productos, y Diseño y desarrollo asistidos por ordenador.

Finalmente, el Edificio Sudoeste, que está conectado con el Edificio Oeste por medio de una rampa, es donde la empresa ha situado su taller de maquinaria y su área de mantenimiento. La sección de mantenimiento está creciendo en importancia a medida que las instalaciones de tipo mecánico, eléctrico y electrónico aumentan en número y en complejidad.

Marketing y ventas

Más arriba hemos visto en la tabla 1.1 la espectacular evolución de las ventas en el período de veinte años entre 1969 y 1989. Cuando Don Knoerr fue contratado en 1970 como Director de Ventas había dos vendedores de los productos que fabricaba Glenroy. En 1989, un año antes de su dimisión de su puesto de Vicepresidente de Ventas, el departamento que él dirigía estaba formado por cinco personas: tres *Customer Service Representatives* (CSR) y dos Asistentes a los anteriores a veces denominados *Customer Service Persons* (CSP). unos y otros han sido siempre empleados de Glenroy. Además, había en 1989 veintidós *Representantes independientes* que realizan ventas de productos Glenroy por todo el país, pero que no eran empleados de Glenroy sino que

representaban también a otras compañías que fabrican productos distintos de los de Glenroy aunque en la misma rama de actividad.

Hay dos divisiones en el departamento de marketing y ventas, una que se ocupa únicamente de film laminado y otra que se ocupa del film para envase y del film para globos. Uno de los tres CSR es el *coordinador de producción* del film laminado (o director de ese producto) y su trabajo se desarrolla en este área, junto con el uno de los dos CSP, coordinando los pedidos y la fabricación de este producto. Los otros dos CSR se encargan tanto del film para empaquetamiento y envase como del film para globos - uno de ellos como coordinador de producción con la asistencia del otro CSP.

Los tres *Customer Service Representatives* están en estrecha comunicación con la fuerza externa de veintidós *Representantes Independientes* (RI) que representan a Glenroy en los mercados de alimentación, de cosméticos y de medicamentos por todo el país. Los RI trabajan en determinadas zonas geográficas de los Estados Unidos, informando y explicando las características de la actividad y de los productos que fabrica Glenroy y buscando clientes que hagan pedidos de tales productos. Dos de estos RI sólo venden film laminado y cubren un territorio de once estados de la Unión; los otros veinte venden film para globos y film para envase/empaquetamiento en veinticinco estados y en Puerto Rico. Algunos de los RI tienen derechos territoriales exclusivos, por lo general en un estado, pero pueden cruzar a un estado contiguo si este último no está ya cubierto por otro RI. La remuneración del RI es estrictamente por comisión; Glenroy presenta la factura al cliente, y cuando éste la paga el RI recibe de Glenroy la comisión que le corresponde. En 1989 la comisión era por lo general un 10 por ciento aunque unos pocos RI tienen comisiones mas bajas. Los Representantes Independientes no representan a compañías que fabrican productos que compiten directamente con los productos que hace Glenroy, pero sí pueden representar a compañías que fabriquen etiquetas, hojas adhesivas, envases o cajas de cartón plegables, cartón ondulado, o bolsas de características especiales. La mayor parte de los RI venden por lo menos tres líneas de productos.

En enero de 1980, Glenroy celebró en Menomonee Falls lo que entonces llamó su Primera Reunión Anual de Ventas, con el propósito de dar la oportunidad a los representantes independientes de conocerse unos a otros y de intercambiar ideas y comentarios con los directivos de Glenroy. Sin embargo, este acontecimiento no volvió a celebrarse, ni siquiera cuando un nuevo Vicepresidente de Marketing y Ventas nombrado en 1991 comenzó a reorganizar el departamento de ventas de Glenroy y a introducir cambios importantes en la forma en que funcionaba la fuerza de vendedores externos.

La dirección y administración de la empresa de día en día

Edwin (Herb) Jablonka falleció el 28 de enero de 1987. Había sido presidente de Glenroy Inc. desde 1965 hasta 1986, cuando dejó ese puesto para tomar el de Presidente del Consejo de Administración. Tras la muerte de Herb Jablonka, la propiedad de Glenroy recayó en Roy Jablonka, accionista mayoritario y presidente, y otros cuatro accionistas minoritarios, los tres hijos de Roy, y Don Knoerr. Cuando este último dimitió en diciembre de 1990, Glenroy le compró sus acciones de la compañía en febrero de 1991, pagando un precio de 3,4 millones de dólares, lo cual convirtió a la familia Jablonka en propietaria al 100 por ciento de Glenroy Inc., aunque el control estaba en manos de Roy (con el 79 por ciento de las acciones).

Como veremos un poco más abajo, en el organigrama de la organización dibujado en octubre de 1989, había un Consejo de Administración de seis miembros, cuyo papel era básicamente consultivo, por encima del Presidente/Consejero Delegado. El equipo directivo estaba formado por nueve managers en las áreas de financiación y administración, marketing y ventas, recursos humanos, manufactura, control de calidad, ingeniería, dirección de planta, compras y suministro de material y contabilidad.

Glenroy siempre ha sido y continúa siendo lo que su presidente llama una "compañía libre de sindicatos". El presidente escribía en junio de 1989:

Creemos que el status de Glenroy como empresa libre de sindicatos es una de las razones por las que hemos continuado creciendo y creando empleo mientras que muchas compañías en las que han penetrado los sindicatos han decaído. La gente de Glenroy ha gozado de buenos salarios y beneficios y de comunicación abierta sin pagar cuotas a un sindicato. Los empleados de Glenroy nunca han perdido una paga por causa de una huelga. No queremos un sindicato por aquí, y haremos todo lo que legalmente podamos para mantener a nuestra compañía libre de sindicatos y las complicaciones que producen (Glenroy Inc, 1989:3).

En lugar de un contrato negociado por un sindicato, Glenroy ha utilizado el Manual del Empleado (Employee Handbook), de donde se ha tomado el párrafo anterior sobre los sindicatos, para indicar las políticas de la empresa, formular las normas, definir los procedimientos, especificar los beneficios, y comunicar todo ello a todos y cada uno de los empleados. El Manual que, en palabras de Roy Jablonka, contenía "todas las normas y reglas que uno quisiera tener, y todavía unas pocas más" (entrevista del 21 de diciembre de 1992), fue escrito a lo largo de los años por el mismo Roy la mayor parte, en respuesta a la necesidad que Herb y Roy Jablonka habían sentido de que todo el mundo en la empresa entendiera con claridad cada norma, cada regla, cada procedimiento y cada disposición. En su última configuración (1989) el Manual del Empleado tenía 53 páginas distribuidas en cinco capítulos: Política de empleo (pp.3-5), política de salarios (pp. 6-14), permisos por ausencias del trabajo (pp. 15-29), beneficios y servicios para los empleados (pp. 30-44), y política de personal de la empresa (pp. 45-53).

La dirección de Glenroy que Herb Jablonka ejerció como presidente ha sido descrita por uno de los veteranos de la empresa como "una dictadura donde uno hacía exactamente lo que le decían que hiciera, sin desviarse". Expresando, como cabía esperar, una visión mucho más moderada, Roy Jablonka ha dicho que Glenroy "era dirigida paternalísticamente, con interés en el bienestar de los empleados" y que su padre "se preocupaba por sus empleados con un estilo firme y paternalista" (entrevista del 21 de diciembre de 1993).

El término paternalista, aunque utilizado no-técnicamente por Jablonka para describir el estilo de dirección que imperaba en Glenroy, es en verdad el

adjetivo apropiado para calificar el enfoque de la dirección de Glenroy para resolver cuestiones de conflicto industrial, de acuerdo con la tipología de estilos propuesta por Purcell y Sisson (1983), pues, en efecto, estos autores definen el estilo paternalista sofisticado como aquel bajo el cual los empleados reciben diversos beneficios y se adoptan medidas de bienestar, con el fin de desalentar entre los empleados el deseo de implicación de un sindicato en la empresa. Por tanto, debemos examinar los salarios y beneficios en Glenroy, así como algunas de las relaciones e interacciones más o menos institucionalizadas entre la dirección de Glenroy y sus empleados fuera del tiempo de trabajo. Pero antes, y como introducción a tal examen, veamos la filosofía básica que contiene el Manual del Empleado:

Como toda organización, tenemos problemas de cuando en cuando, pero pensamos que la mejor manera de resolver estos problemas es tratarlos juntos directamente, lo cual elimina la influencia de terceras partes externas [a la empresa] que con frecuencia es perjudicial. Estamos comprometidos a proporcionar salarios y beneficios que sean competitivos en nuestro tipo de industria en nuestra comunidad. La aportación de cada empleado al éxito de la compañía es valorada y apreciada. Los empleados de Glenroy se tratan con respeto y dignidad (Glenroy Inc., 1983:3).

Examinemos la cuestión de los salarios y sueldos. En el número de enero de 1988 de una hoja informativa de la empresa de periodicidad bimestral - The Glenroy Wrap-UP - que había comenzado a publicarse regularmente un año antes a iniciativa del presidente, Roy Jablonka razonaba que como pagar menos de lo usual en el mercado provoca la rotación de empleados (renuncia y sustitución), y el pagar más de lo usual en el mercado encarece la mano de obra y dificulta que la compañía pueda competir, la remuneración es una cuestión importante. Pues bien, con el fin de averiguar si Glenroy pagaba o no competitivamente en relación a otras empresas de similar tamaño en el área de Milwaukee, en noviembre de 1987 Glenroy había solicitado a una asociación de empleadores de Wisconsin llamada Management Resources Association (MRA), a la que pertenecía Roy Jablonka, que llevara a cabo un minucioso Estudio del Empleo.

La información procedente de la encuesta de la MRA sobre los salarios en el mercado laboral está dividida en tres categorías para reflejar las diferencias en el tamaño de las empresas: *empresas pequeñas* de hasta 300 empleados (recordemos que Glenroy tenía 61 empleados en 1988 y 68 en 1989), *empresas medianas*, de entre 300 y 1000 empleados, y *empresas grandes*, de más de 1000 empleados. Según Roy Jablonka, uno de los principales hallazgos del estudio realizado por MRA fue que:

...ninguno de los empleos de Glenroy paga menos que la media de las empresas pequeñas; la mayor parte de los empleos de Glenroy pagan la tarifa media de las empresas medianas o la tarifa media de todas las empresas. Unos pocos empleos de Glenroy pagan más. Para mí, lo significativo de esta información es que Glenroy paga bien y cuida bien a sus empleados (The Glenroy Wrap-Up, noviembre 1988)

Esta era la apreciación del presidente en lo que se refiere a salarios y sueldos al final de 1988, basada en la información proporcionada por el estudio de la MRA. En el período de cuatro años que transcurre desde finales de 1988 hasta finales de 1992 ocurrieron grandes cambios organizativos en Glenroy. Sin embargo, parece que a finales de 1992 y principios de 1993 las percepciones de la existencia en Glenroy de niveles de retribución por encima de la media son consecuentes con la apreciación de 1988. Así, Larry Walton, la persona que en 1991 sustituyó a Don Knoerr en la Vicepresidencia de Marketing y Ventas, afirmaba que "parece que Glenroy paga un poco más que lo usual en el mercado, pero desde mi perspectiva pienso que estamos obteniendo ese valor adicional" (entrevista del 27 de enero de 1993). Y un ayudante en una de las impresoras flexográficas (Keith Thrzebiaowski) lo expresaba con mucha claridad:

Bueno, después de trabajar en otras dos imprentas distintas, sé que aquí a todos se les pagaba bien por encima de lo que se le pagaba a otra gente en el mismo tipo de negocio. En esta industria, la gente cambia, va de un lugar a otro, a donde en ese momento paguen más. La gente cambia mucho, pero no en Glenroy. Cuando vienen a Glenroy, se quedan en Glenroy (entrevista del 22 de enero de 1993)

Otro modo en que Glenroy "cuida a sus empleados" - para emplear las palabras de su presidente- es a través del Plan de Participación de los Beneficios.

Por medio de este plan, que comenzó en 1976, la compañía ayuda a sus empleados a proporcionarse una mayor pensión de jubilación. Cada año, después de un análisis de la información financiera para el año fiscal que termina el 30 de septiembre, el Consejo de Administración de Glenroy decide qué cantidad de los beneficios de la empresa va a contribuir al plan. En años exitosos, la participación en los beneficios podría alcanzar hasta el 15 por ciento de la nómina total de todos los participantes. A cada empleado participante elegible se le asigna una participación determinada en función del porcentaje que representa su retribución particular respecto a la retribución total.

El Seguro Colectivo ha de ser considerado otro beneficio muy importante para el empleado porque desde que comenzó el programa hasta finales de 1989 estos beneficios no entrañaban coste alguno para el empleado. Todo empleado a tiempo completo era elegible para seguros de enfermedad, vida, e incapacidad el día primero del mes siguiente al de su contrato de trabajo con Glenroy. El plan del *seguro de enfermedad* incluía una opción por la cual el empleado podía elegir médico u hospital, pero esta opción implicaba un pequeño coste. El *seguro de vida* para todos los empleados y sus cónyuges no estipulaba una prestación alta, pero el seguro era totalmente gratuito. Y el *seguro de incapacidad*, también pagado por la empresa, proporcionaba al empleado una fuente continua de ingresos en caso de incapacidad por un período superior a tres meses, siendo los beneficios el 60 por ciento del ingreso mensual regular.

Las disposiciones sobre vacaciones remuneradas no eran envidiables. La versión de 1989 del Manual del Empleado dedica tres páginas y media a "vacaciones" pero el párrafo fundamental es el que se refiere a la cantidad de días de vacaciones. Después de un año de servicio en la empresa se garantizaba al trabajador una semana de vacaciones remuneradas. Después de dos años de servicio, el período de vacaciones aumentaba a dos semanas. Y después de diez

años de trabajar en Glenroy, el número de semanas de vacaciones retribuidas subía a tres. Además, los empleados recibían su salario diario ordinario en nueve días festivos (no laborables) al año (el primero de enero, el día del trabajo, el día de Navidad, el día de Acción de Gracias, etc.). Por otra parte, el Manual del Empleado disponía que Glenroy permitiría a todo empleado el faltar al trabajo seis días al año; estos "días de ausencia permitida" no eran remunerados y no se podían acumular de un año a otro. Tampoco contemplaba el Manual otros permisos de ausencia excepto por razones muy específicas y serias (matrimonio, nacimiento, entierro). Sin embargo, la empresa permitía al empleado tomar cada año dos "días personales", no retribuidos y no acumulativos.

Como hemos visto más arriba, Roy Jablonka escribía en 1989 que "la aportación de cada empleado al éxito de la compañía es valorada y apreciada" y que "los empleados de Glenroy son tratados con respeto y dignidad". Hay varias formas en que la empresa ha intentado mostrar esa apreciación y ese tipo de trato. Desde hace años, la empresa organiza y corre con los gastos de un picnic anual durante el verano al cual están invitados todos los empleados y sus familias. Y desde 1986 la empresa invita a todos sus empleados y a sus parejas a una cena en un restaurante que se celebra en el período de fiestas navideñas.

A medida que la compañía creció y el número de empleados aumentó, los altos directivos comenzaron a sentir la necesidad de crear un medio de comunicación formal y regular, y por eso nació en enero de 1987 la hoja informativa de la empresa *The Glenroy Wrap-Up*, "para los empleados y las familias de Glenroy Inc." dice su cabecera. La intención de esta publicación bimestral era que sirviera de vehículo de información de arriba hacia abajo y de medio para retroalimentación y comunicación de ida y vuelta. Publica noticias sobre matrimonios y nacimientos, sobre contrataciones y ascensos, traslados, partidas y despidos de empleados, así como información acerca de la compañía, equipamientos, reformas y mejoras, los problemas con los que se enfrenta y sus posibles soluciones, el proceso de producción y las líneas de productos que se fabrican, etc. Sin embargo, aparte de los directivos eran pocos los empleados

que contribuían directamente en la hoja informativa, a pesar de que periódicamente se les animaba a que lo hicieran.

Los beneficios y las medidas de bienestar a favor de los empleados que hemos visto en párrafos anteriores constituían el lado positivo del estilo paternalista de dirección. Sin embargo, este estilo de dirección tiene también un lado negativo, el del control directo ilimitado sobre la vida del empleado en el trabajo por parte de la dirección. Las dos manifestaciones más notorias de este tipo de control son las disposiciones sobre la terminación del contrato de trabajo y la institución de la evaluación anual del trabajo desempeñado (annual performance review) por cada trabajador de la empresa.

Según el contenido implícito de los párrafos del Manual del Empleado dedicados al asunto de la terminación del contrato (pag. 14), la empresa podía terminar el empleo en cualquier momento, por cualquier razón, sin preaviso ni compensación ulterior. Es decir, muy en línea con un enfoque típicamente neoliberal en cuestiones sociales y económicas, el presidente de la compañía tenía completa libertad para despedir a cualquier empleado, aunque el consenso entre los trabajadores era que ese poder fue ejercido muy pocas veces hasta fechas recientes (1991-92) y, por tanto, hasta tales fechas la mayor parte de los empleados no estaban preocupados por el peligro de perder su empleo.

El Manual del Empleado (pag.12) justifica la evaluación del trabajo desempeñado en la forma siguiente: "Todo el mundo quiere ser reconocido por su contribución especial al éxito de la compañía. Para que se mantengan el crecimiento y la prosperidad de Glenroy, las evaluaciones imparciales y correctas del trabajo tienen como objetivo el revelar esta contribución y estimular la excelencia [en el trabajo] por parte de todos los empleados". Las evaluaciones de todos los empleados de la compañía, incluidos los managers y supervisores, se hacían en febrero de cada año, lo cual convertía a febrero en un período de gran tensión para todos, como el propio presidente reconocía en una columna publicada en la hoja informativa de la compañía en enero de 1988. La evaluación del trabajo desempeñado era importante para todo empleado de la empresa porque el incremento en la retribución para el año siguiente estaba

vinculado a la calificación obtenida. Por ejemplo, la relación que fue establecida en el mes de febrero de 1989 fue la que indica la tabla.

Tabla 2.1. Incremento porcentual en la retribución, en relación con la calificación obtenida en la evaluación del trabajo desempeñado. Glenroy 1989

<u>Evaluación</u>		<u>Porcentaje de aumento</u>
10	Sobresaliente	7
9,8,7	Muy bien	6
6,5,4	Aceptable	4
3,2,1	Debe mejorar	2
0	Mal	0

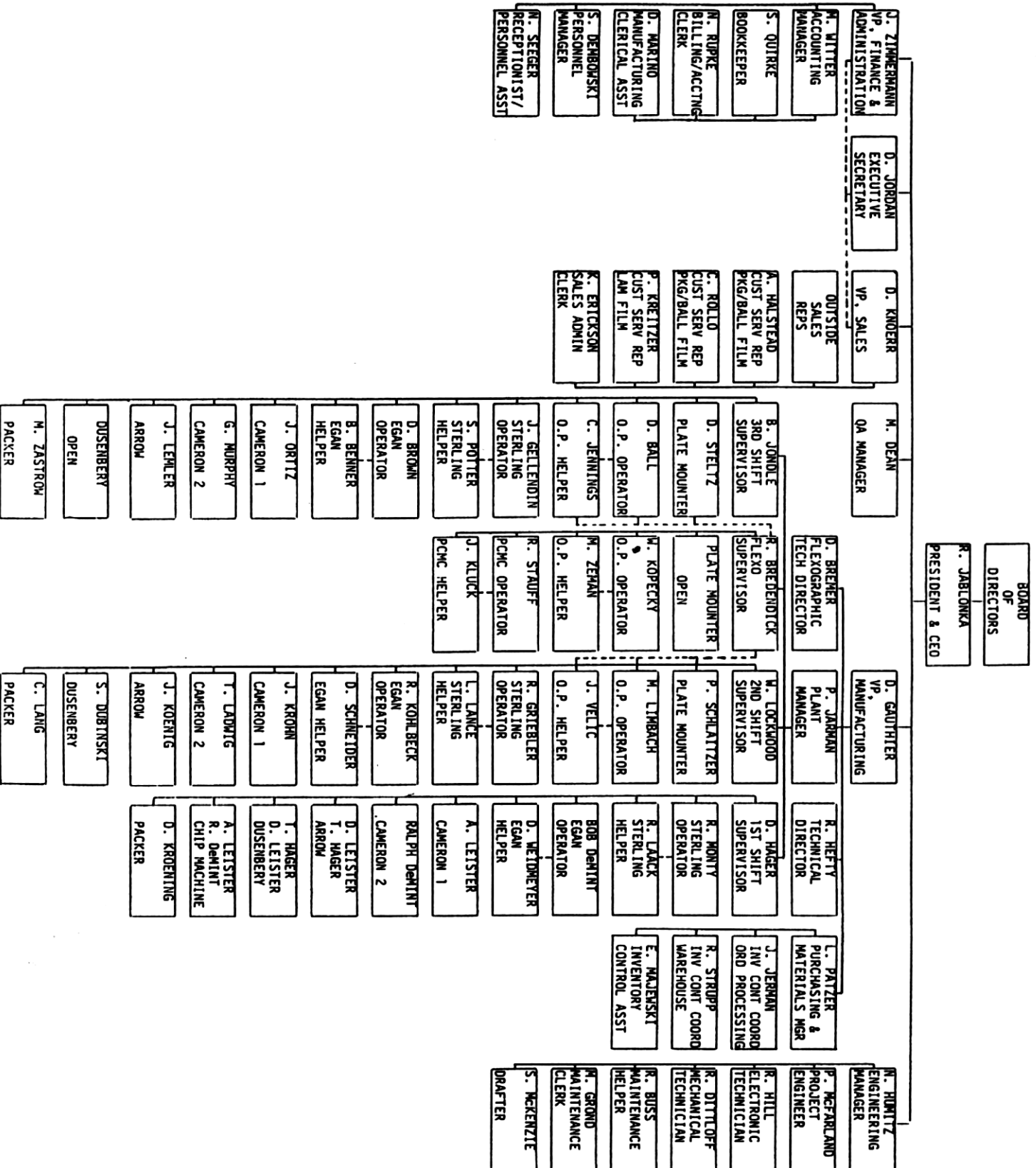
Estructura formal de la organización

La estructura formal de Glenroy Inc., tal como la percibía fundamentalmente su presidente, ha sido representada sumariamente en diversos años en una serie de documentos de una sola página que contenían el organigrama de la Organización (Table of Organization). Este organigrama ha experimentado variaciones a lo largo de los años. El siguiente cuadro (ver documento n°:1) presenta el que estaba vigente en el momento en que comenzó esta investigación, que había sido dibujado en octubre de 1989.

La descripción de Glenroy que contiene este cuadro combina la visión de la estructura de autoridad con la visión de la estructura funcional y la división del trabajo en la compañía. Incluye todos y cada uno de los empleos existentes en la empresa, con su título y el nombre del empleado que ejecutaba ese trabajo. También muestra el abanico de control de los vicepresidentes, managers y supervisores. Bajo el Presidente/Consejero Delegado había tres vicepresidencias encargadas de "Finanzas y Administración", "Ventas", y

Documento n° 1: Organizational table

TABLE OF ORGANIZATION



"Manufactura". La alta dirección se completaba con seis "managers" para las áreas funcionales de Contabilidad, Recursos Humanos, Fomento de la Calidad, Planta Manufacturera, Compras y suministro de material, e Ingeniería. El siguiente nivel de autoridad estaba formado por los tres Customer Service Representatives del departamento de ventas y los cuatro Supervisores en planta. En total, el cuadro de la organización indicaba la existencia de 73 empleos, algunos de los cuales estaban sin cubrir en aquel momento.

Consideraciones Previas a la Lectura

Para facilitar la lectura de los capítulos teóricos y empíricos hemos realizado una breve *cronología de los eventos* fundamentales del cambio, una *definición de los términos* más usuales utilizados en el caso estudiado y una descripción del *desarrollo de la explicación* teórica y empírica de nuestra investigación con recomendaciones para su lectura.

Eventos fundamentales del proceso de cambio:

El proceso de cambio en Glenroy está determinado por una serie de eventos que constituyen los "hitos" fundamentales del cambio. Tanto nuestra narración del proceso de cambio como nuestras explicaciones están articuladas alrededor de estos eventos fundamentales. Consideramos los más significativos los siguientes:

- Fallecimiento del presidente y fundador de la empresa / Febrero 1987.
- Seminarios del consultor William Conway / 1988.
- Contacto con la consultora Sheila Sheinberg perteneciente a "The Center for Life Cycle Sciences" / 1989.
- Retiro de "Green Lake", comienzo de las actividades del "grupo de los 10", redacción de la "hoja verde" (green sheet), y discusión de la visión: "Glenroy: The Special Place" / Octubre 1989.
- Aparición del primer ejemplar del MUSH, periódico del cambio / Noviembre 1989
- Asistencia de todos los empleados de la empresa a los seminarios del consultor W. Edwards Deming.
- Creación de los comités de visión del cambio / Diciembre 1990
- Visita de la consultora Sheila Sheinberg, entrevistas con los empleados / Febrero 1990.

- Retiro de "Racine" del "grupo de los 10" con la consultora Sheila Sheinberg / Abril 1990.
- El grupo de los 10 pasa a llamarse "visión leadership team" / Abril 1990.
- Abandona la empresa Don Knoerr, antiguo directivo y fundador de la empresa / Diciembre 1990.
- Visita e informe sobre el cambio de la consultora Sheila Sheinberg.
- Declaración de una "nueva etapa" en el proceso de cambio / Septiembre 1991
- El "retorno" del organigrama organizativo / Julio 1992.

Definición de términos:

Durante la explicación del proceso de cambio utilizaremos una serie de términos, palabras o frases, habitualmente utilizadas por los miembros de la organización para hacer referencia a eventos del cambio. Explicaremos por lo tanto su significado habitual dentro del contexto de la experiencia de cambio en Glenroy. Hemos considerado los más importantes los siguientes:

"New way" / "Old way": Modelos de gestión que se contraponen en el proceso de cambio, mientras que la "Old Way" hace referencia a un estilo de gestión burocrático que se desea abandonar, la "New Way" sería la nueva forma de gestión que se desea alcanzar con el cambio organizativo.

"Green Sheet": "Hoja verde", declaración escrita de 8 puntos definido por los directivos que impulsaron el cambio que representa un estado que se desea alcanzar por parte de la empresa.

"Grupo de Visión" / "Grupo de los 10" / "Grupo de Liderazgo": Grupo de directivos que impulsaron el cambio organizativo y que definieron la "visión" de futuro que se pretendía alcanzar, alternativamente eran nombrados de las tres formas.

Calidad / Calidad Total / TQM: Términos que hacen referencia, en el caso estudiado, a las ideas de gestión impulsadas por el consultor W. Edwards

Deming. El acrónimo en inglés TQM (Total Quality Management), podría ser equivalente en español a GCT (Gestión por Calidad Total) y ambos constituyen una filosofía y unas técnicas de gestión dirigidas a crear y mantener una mejora constante en los productos y servicios (Wilson 1992).

"*Glenroy: The Special Place*": "El lugar especial", frase evocativa de un estado diferencial de la empresa en el cual la existencia de determinados valores como confianza, trabajo en equipo, mejora continua, etc, hacen que sea un lugar significativo.

"*Empowerment*": Término clave, utilizado para hacer referencia a la idea de participación con múltiples acepciones dentro de las organizaciones, cercana a los conceptos de delegación, descentralización, autonomía, trabajo en equipo. En un sentido general se la utiliza para hacer referencia a la dotación de poder a las personas de los niveles más bajos de una organización.

"The Glenroy Wray-Up": Periódico tradicional de la empresa Glenroy Inc. dirigido a los empleados y miembros en general en el que se divulgan comentarios de su presidente y noticias de su funcionamiento habitual, anuncios de nuevos empleados, convocatorias y que durante el proceso de cambio incluía información acerca de sus eventos.

"MUSH": Boletín creado especialmente para apoyar el proceso de cambio, en el se incluían debates, comentarios y documentos acerca de los acontecimientos cotidianos del proceso de cambio. De alguna forma era el "panfleto" propagandístico del cambio y donde se reflejaban las ideas que los impulsaban.

Desarrollo de la explicación:

Para desarrollar los tres momentos del proceso de cambio en Glenroy Inc, hemos organizado nuestra explicación en 3 capítulos (2, 3 y 4), intercalando en cada uno de ellos en primer lugar una *parte teórica* (2.1, 3.1 y 4.1), y en segundo lugar una *parte empírica* (2.2, 3.2 y 4.2). Las partes teóricas de cada uno de los capítulos constituyen al mismo tiempo una *reflexión* y una

revisión de cada uno de los temas tratados desde la perspectiva de la literatura sobre pensamiento organizativo, de gestión y de ciencias sociales en general, ilustrando muchas de estas reflexiones con documentos extraídos del caso investigado. Las partes empíricas de cada uno de los capítulos, constituyen una *narración de los eventos* más importantes del proceso de cambio con información contextual para que sea comprensible para el lector. Estos eventos han sido ordenados intentando respetar en lo posible un cierto orden cronológico en el desarrollo de los acontecimientos pero primando la explicación de los eventos claves que sustentan nuestra hipótesis de investigación. En esta parte empírica utilizaremos como herramienta fundamental de la narración las citas textuales de nuestras entrevistas, habituales en los estudios cualitativos, respetando el *idioma original* (inglés) y los *verdaderos nombres* de los entrevistados, al contar con la autorización de los implicados.

Por ultimo el lector puede optar por leer estos capítulos de *dos maneras diferentes*:

- a) La primera examinando cada estadio o momento del proceso de cambio en sus dos vertientes, *teórica y empírica*, antes de pasar al siguiente.
- b) La segunda consiste en concentrarse primero en la lectura de las *tres partes teóricas* y solo después pasar a la lectura del análisis de la narración empírica de lo ocurrido en el caso Glenroy Inc.

CAPITULO 2: LA CONFORMACIÓN DE LA RETÓRICA

2.1. PARTE TEORICA: La Retórica de Gestión

Gurus e ideas de gestión

En este punto intentaremos explicar cómo el proceso de atribución de significado comienza en un *primer momento* en un ámbito más reducido de interacción dentro de un grupo de directivos de la empresa Glenroy en el cual se *conforma* la retórica de gestión que se utilizara en el proceso de cambio, haciendo hincapié en el papel *activador* de la retórica de gestión como lenguaje que lleva o impulsa a la acción. En el ámbito de la gestión empresarial definimos como retórica a *un particular lenguaje o discurso compuesto por un conjunto interrelacionado de declaraciones, conceptos, términos y expresiones que constituyen una manera de hablar o escribir acerca de un tema particular, en nuestro caso el cambio organizativo, influyendo en la manera en que las personas entienden y actúan en relación a ese tema* (Watson, 1984). En primer lugar describiremos el papel de las *asociaciones empresariales* como un espacio de socialización de la retórica en el cual los directivos interactúan, acceden a la literatura de gestión, entran en contacto con consultores y gurus especializados en "management" y conocen las "*historias exitosas*" de empresas que han introducido nuevas técnicas de gestión. En segundo lugar explicaremos los elementos claves que conforman la retórica de gestión y cómo la *acción retórica* de los gurus puede predisponer a los directivos y empleados de la empresa a iniciar un proceso de cambio. Por último comentaremos las ideas claves que subyacen bajo los *tres tipos* de discurso retórico que se utilizan en el caso estudiado, a) las ideas de calidad de W. Edwards Deming, b) la retórica culturalista apoyada básicamente en las propuestas de Tom Peters y por último, c) los mensajes "autonomistas radicales" proclamados por Ricardo Semler.

Para comprender e identificar más claramente la "jungla" de ideas asociadas a las modas de gestión utilizaremos la clasificación que elaboró

Huczynski (1993) en su libro "Guru Theory". En este texto el autor propone una clasificación que agrupa a una serie de técnicas que conforman el llamado "*pensamiento de management*", ordenándolas en "familias" de ideas vinculadas cada una por puntos de vista o características que las hacen homologables entre sí y que han influido especialmente en la gestión empresarial. Cuando estas ideas producen o dan origen a un campo de acciones claramente definidas que van más allá de una simple reflexión, y logran modificar el comportamiento de individuos, grupos u organizaciones se las puede definir como "*ideas de nivel técnico*" (Huczynski, 1993). Las más populares y sus más importantes divulgadores, entre otros, serían los siguientes:

Administración Científica: Taylor, Gantt, Gilbrecht

Escuela Administrativa: Barnard, Fayol, Follet, Mooney, Sloan

Burocracia: Blau, Scott, Brown, Crozier, Jaques, Michels, Selznick, Thompson, Weber.

Relaciones Humanas: Mayo, Brown, Roethlisberger y Dickson

Neo-Relaciones Humanas: Argyris, Bennis, Blake and Mouton, Herzberg, Likert, McGregor, Maslow, Schein.

Teoría del Guru: Drucker, Peters, Porter, Kanter, Iacocca, Blanchard, Deming.

Los autores que forman parte de la "*teoría del guru*" han tenido gran predicamento a partir de los años 80 y algunos de ellos intervienen o influyen en el caso estudiado, directamente en persona como Deming, indirectamente a través de consultores que impulsan sus ideas como Peters, o por la difusión de sus publicaciones y la influencia de sus textos y proclamas. Uno de los elementos que los diferencian de los autores pertenecientes a otras familias es que hacen una clara definición acerca del objeto fundamental de un negocio, *competir con otros* por obtener el favor de los clientes; por lo tanto "el cliente es el rey" y el principal destinatario de todas las acciones empresariales. Las

prescripciones de la teoría del guru incluyen una serie de artefactos conceptuales más o menos recurrentes, como la importancia de la *innovación*, *equipos de trabajo*, "*empowerment*" de los individuos, participación de los empleados, reducción de los niveles jerárquicos y disminución de la burocracia. Por otra parte, los "gurus" en muchos casos son tan importantes por su particular estilo de prédica y comunicación como por sus ideas y pueden también clasificarse según sea su adscripción, en gurus *académicos*, gurus *consultores* y *directivos "héroes"*. Recurriendo a los mas conocidos en EE.UU y basándonos en la clasificación de Huczynski (1993) se los podría agrupar de la siguiente manera:

Académicos: Mintzberg, Kotler, Porter, Beenis, Blanchard, Ouchi, Levitt, Kanter.

Consultores: De Bono, Naisbitt, Omhae, Pinchot, Peters, Waterman, Goldratt, Crosby, Deming.

Directivos "héroes": Geneen, McCormack, Kay, Kiam, Avis, Calzon, Harvey-Jones, Morita, Trump, Iacocca, Sculley.

En las tres categorías, la difusión de sus ideas esta íntimamente ligada al éxito editorial de sus libros, conocidos y emblemáticos en el mundo empresarial. Por citar algunos de los mas conocidos, entre otros se pueden mencionar, *The Practices of Management*, de Peter Drucker (1954); *Quality is Free*, de Philip Crosby (1979); *Megatrends*, de John Naisbitt (1982); *In Search of Excellent*, de Tom Peters y Robert Waterman (1982); y *Out of the Crisis*, de W. Edwards Deming (1986)

Las asociaciones empresariales:

Las relaciones entre los directivos constituyen la base para hacer de la gestión empresarial algo reconocible o identificable como *práctica social*; por lo tanto el *espacio de encuentro* de los directivos, las asociaciones empresariales, son ámbitos fundamentales para la *socialización* de la retórica de gestión. En estos lugares de encuentro e interacción los directivos se sienten *miembros* de una comunidad de practicantes, y a través de una recíproca interacción identifican y comparten sus problemas. Evaluándolos a través de conceptos *compartidos* y, comunicándose a través de un vocabulario más o menos uniforme, intentan identificar qué tipo de recursos materiales o simbólicos utilizaran para solucionar sus problemas (Reed, 1989). Pero fundamentalmente es en estas asociaciones donde los directivos entran en contacto con la literatura de gestión, escuchan conferencias de consultores y gurus, y se familiarizan con las técnicas de gestión al leer y escuchar exposiciones y comentarios públicos o confidenciales acerca de "*empresas exitosas*" que han utilizado alguna técnica de gestión en particular.

En el caso estudiado la pertenencia del presidente de la empresa y de un grupo de directivos a una asociación empresarial (TECH) permite el contacto con otros empresarios y encuentros en reuniones con diferentes consultores y gurus, convirtiendo a estas organizaciones en verdaderos *centros de difusión* e iniciación de directivos en el mundo de las ideas de gestión. Aunque es muy probable que no todas las empresas apliquen finalmente las múltiples ofertas de cambio de distinta profundidad que sugieren los conferenciantes, es cierto que se instala en la percepción de los directivos que asisten a esas conferencias una cierta *comprensión* y *tolerancia* hacia la retórica del cambio que puede hacerse efectiva en un momento u otro. Para Meyer (1993), la inmersión compartida en asociaciones en contacto con otras empresas, ayuda a *dramatizar la similitud* de esas organizaciones con un modelo general, con problemas comunes y por supuesto con posibles soluciones también en común. Cuando el presidente y los directivos de Glenroy afirman que en las reuniones de TECH, se hablaba de temas que

habitualmente "no pueden hablar en sus empresas" y los directivos de otras organizaciones comentan sus problemas de funcionamiento descubriendo que existen muchas similitudes en los problemas cotidianos en las empresas, el efecto de legitimación de las prácticas de gestión se hace más amplio, ya que sirve para confirmar que "las soluciones" no son sólo necesarias para una empresa en particular sino para un número más amplio. La estabilidad y existencia de las empresas es *reforzada* por las ideas y modelos provistos externamente contribuyendo a legitimar las prácticas adoptadas. En última instancia el papel de las agrupaciones empresariales es importante porque vinculan a un conjunto de empresas entre si, conectándolas con un *discurso en común*. Como sugieren Barley y Kunda (1992), las teorías de gestión no sólo pueden ser evaluadas como simples proposiciones sino también como retóricas o discursos; evidentemente el objeto de estas particulares construcciones retóricas han sido habitualmente las empresas, particularmente las grandes corporaciones sus empleados y directivos. El discurso provee normas y *argumentos* con respecto a lo que se considera aceptable y bueno con relación a las formas organizativas. Adicionalmente las personas que participan en el discurso habitualmente pueden tener una autoridad y capacidad de decisión que puede ser determinante a la hora de argumentar positivamente hacia el cambio como una dirección deseable en sus propias organizaciones (Brunsson, 1997). En la medida que este discurso se difunde, los *artefactos lingüísticos* se convierten en parte del léxico habitual de los directivos, conformando un vocabulario compartido. Conceptos e ideas como los que aparecen en el caso, "acercarse al cliente", "equipos transfuncionales", "empowerment", etc., circulan velozmente a través del elaborado sistema social del discurso de gestión.

Es en esta asociación empresarial (TECH) donde los directivos de la empresa que investigamos entran en contacto en primer lugar con los gurus William Conway y W. Edwards Deming, y establecen una relación intensa con la *consultora-guia* Sheila Sheinberg. Todas estas personas fueron

conferenciantes en reuniones en que participaron el presidente de Glenroy y algunos directivos de la empresa. El motivo por el cual los directivos "*seleccionaron*" una retórica determinada como las ideas de calidad de Deming, introducidos por Conway, un discípulo y promotor de Deming, pese a que probablemente hubieran escuchado a numerosos conferenciantes que proponían diferentes técnicas o versiones de las mismas, tiene que ver en principio con la influencia cambiante de los *ciclos* de la retórica. En el momento que comienza el periodo de cambio en Glenroy (1989) la retórica de calidad estaba en su etapa de apogeo en los EE.UU, no en vano las prácticas de gestión han sido abordadas como modas similares a las modas estéticas (alta costura, arquitectura, música, etc) en diferentes periodos, en los cuales, en este particular tipo de "moda" la eficacia retórica de algunas propuestas puede ser más efectiva que en otras debido al cíclico "retorno" y a la recurrente "declinación" de muchas propuestas. No obstante, como afirman Eccles y Nohria (1992), *las palabras*, las tendencias, las teorías cambian; pero las tensiones y temas que son inherentes a la gestión siguen siendo los mismos. Inclusive un guru y retórico tan poco sospechoso como Peter Drucker (1977: 19) escribió lo siguiente:

"En los diez años que van de 1910 a 1920...se descubren todos y cada uno de los grandes temas de la gestión...Y casi todo lo que hemos hecho desde entonces, en la teoría como en la práctica, es únicamente una variación y ampliación de los temas de los que oímos hablar durante aquella década"

Como se refleja en el caso estudiado, las asociaciones empresariales y los cursos para directivos son auténticos centros de difusión de narrativas y *leyendas* sobre las experiencias de otras empresas, en especial las grandes corporaciones que no sólo ofrecen productos y servicios sino también promueven necesidades, deseos, creencias e identidades (Alvesson y Willmott, 1992a). La *interacción* entre directivos de diferentes empresas es una importante ocasión tanto para el "cotilleo" como para los movimientos de personal de una empresa a otra. Por lo tanto contribuyen a promover los

"flujos narrativos" (Sevón, 1996). En esta comunicación compartida de experiencias en las que se discuten las actividades cotidianas, los directivos crean *estereotipos* acerca de cuáles empresas son las "mejores" o las "peores", documentan sucesos o fracasos de tal o cual empresa y sacan conclusiones *morales* acerca de lo ocurrido y, en muchos casos, ayudan a sostener la imagen que los directivos tienen de sus propias organizaciones (Schwartzman, 1993).

Todas las retóricas de gestión se fundamentan en mitos e historias de empresas supuestamente exitosas. Como define uno de los retóricos que estudiamos, "*razonamos mediante historias por lo menos tan a menudo como con datos contrastados*" (Peters, 1982). W. Edwards Deming, Tom Peters y Ricardo Semler no obstante construyen estos mitos de manera diferente. Deming incluye en sus relatos de empresas exitosas a aquéllas que utilizan *su filosofía* y las técnicas estadísticas aplicadas al control de calidad. Estas historias están básicamente recogidas en los textos escritos por su propagandista Mary Walton (1988, 1992) quien recoge en un libro los diferentes casos de empresas que han alcanzado el éxito mediante la aplicación de la "filosofía" de Deming, condición al parecer indispensable para alcanzarlo. Tom Peters toma un camino más simple, se ha dedicado a "observar" cómo funcionan las empresas exitosas para intentar extrapolar las características que las hacen "*distintivas*", unos atributos que distinguen a las empresas "sobresalientes", y que básicamente se centran en un atributo particular, su *cultura*: "Sin excepción, el predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial de las empresas sobresalientes. Además, cuanto más fuerte fuera esa cultura y más orientada estuviera hacia el mercado, menos necesidad habría de manuales de normas, organigramas o procedimientos y reglas" (Peters, 1982:86). La estrategia retórica elegida por Peters, se centra en la determinación de una "*identidad*" ideal y única, que poseen algunas organizaciones y que deberían ser asumidas por otras para obtener los mismos resultados.

Todos los discursos retóricos proponen empresas "ejemplares", de una manera directa o indirecta, pero es quizá Tom Peters quien más impulsa la creación de un *mundo simbólico* fuertemente apoyado en la creación de historias y mitos organizativos, así en un comentario muy sugerente explica sus ideas citando a Bettelheim y comentando lo siguiente:

"Tal como Bruno Bettelheim ha observado en *Psicoanálisis de los cuentos de hadas*, "si esperamos no vivir simplemente momento a momento sino con verdadera conciencia de nuestra existencia, nuestra mayor necesidad y más difícil logro es encontrar un significado a nuestras vidas". Bettelheim subraya el papel históricamente influyente de los cuentos de hadas y los mitos en la formulación del significado de nuestras vidas. Mientras investigamos nuestras empresas sobresalientes, nos impresionó el generoso uso de relatos, eslóganes y leyendas para tratar de explicar las características de la propia institución" (1978:85)

Por último Ricardo Semler (1990), quien podría ser caracterizado como un prototipo de empresario "héroe", toma un camino diferente de los anteriores, propone a su propia empresa (Semco), es decir se propone a sí mismo como *modelo de gestión* y organización, describiendo las características que según su propia experiencia son fundamentales para triunfar en el mundo de los negocios. Como suele ser habitual en el mundo empresarial y de los negocios en general, las narraciones de empresas exitosas que se difunden en periódicos y textos de gestión están fuertemente inducidas por el *pensamiento analógico*, enseñan a las empresas a interpretar situaciones, resolver problemas de la vida organizativa de la misma forma que lo hacen las empresas "ideales". En última instancia se trata de "modelar" la identidad propia de acuerdo a la identidad de otros, "actuando como X seremos como X" (Sevón, 1996:53). Estas analogías llegan también afectar a la percepción que los directivos tienen sobre los posibles beneficios que sus empresas pueden obtener, haciendo traslaciones cuasi automáticas de los éxitos de otras empresas asimilándolos como propios, o sintiéndose parte o en la misma orientación que las empresas importantes.

Daremos dos ejemplos que nos servirán para ilustrar nuestro comentario. En el primer ejemplo (ver documento nº: 2.2) el presidente de la empresa que estudiamos realiza un comentario sumamente ilustrador al hacer referencia a unas declaraciones de un conocido consultor y líder empresarial llamado William Conway, quien afirma que aplicando los métodos de calidad durante años muchas empresas habían reducido los desperdicios en un porcentaje equivalente al 30-40 % de sus ventas. Automáticamente el presidente de la empresa *traslada* ese porcentaje a Glenroy y prácticamente da por hecho que ese mismo porcentaje de desperdicios se estarían produciendo en su propia empresa, llegando a realizar un cálculo por el cual si se utiliza como referente el porcentaje que da Conway, en Glenroy se estarían produciendo desperdicios equivalentes a la cifra de 8.400.000.- dólares.

En el segundo ejemplo (ver documento nº: 3.2), en el periódico MUSH aparece un comentario de uno de los seis representantes de la empresa que concurren a los seminarios de 2 días de Deming, sobre sus métodos y filosofía de gestión. Comentan la *impresión* que les ha causado el encuentro, fundamentalmente el verse rodeados de representantes de empresas muy importantes, entre otras ATT, 3M, I.B.M, y lo orgullosos que se sienten al ser un ejemplo para estas importantes empresas que estaban sorprendidas por el cambio implementado en Glenroy, su propia empresa, y por las medidas que se habían implementado, como la eliminación del reloj y del manual de políticas y operaciones. Como así también por el apoyo brindado por parte de la alta dirección y la impresión que reciben los empleados de Glenroy al "sentirse parte" de "las compañías de elite" de los EE.UU.

Documento nº 2.2: ¿Remember Bill Conway?

It always has and always will take more than investment to do that. The real key lies in the people of Glenroy. Every person associated with Glenroy has the opportunity, and indeed the responsibility, to grow and learn and apply that knowledge to improving the systems in which they are involved.

I N
M E M O R Y
O F
GERALD LENHART
Executive Vice President
ANAGRAM

I think that we have a lot of what's necessary to do that in place already. On October 8, we completed one year under the "New Way." Through that management philosophy, we have empowered our people, instituted training and education in accordance with the teachings of Dr. Deming, provided a direction with our vision-- "Glenroy: The Special Place," and developed the eight green sheet definitions of what that means. Each one of us needs to ask the question, "Are we taking a ride or are we becoming more and more capable and more and more contributing to the process of creating value for the customer?"

Remember Bill Conway? He is a Deming disciple. In 1988, a number of Glenroy people had the opportunity to attend his seminar. Bill says that after doing Deming for eight years, most companies are able to look back and see that the waste they have eliminated is 30-40% of sales. If he's right, it means that right now at Glenroy, our waste amounts to \$8,400,000 (\$28,000,000 x 30%).

As we begin to eliminate waste by continuously improving the systems at Glenroy, won't we have some nice opportunities to please our customers with lower prices, as well as to make a lot more profit than we have before?

The Executive Vice President of Operations for Anagram, Gerald Lenhart, passed away Friday, October 12th. Funeral services were held Monday, October 15th in Minneapolis after which Jerry was brought back to Milwaukee for a Burial Service at Wisconsin Memorial Park. On behalf of Glenroy, Roy Jablonka and Steve Rosaaen attended the Memorial Service in Minneapolis.

Glenroy's first contact with Jerry was back in 1986 when he worked for Officine Padane S.P.A. Representing his branch company, Jerry was visiting at Padane's plant in Italy where Roy and Valerie were doing research for the purchase of a new OP Press. From Officine Padane S.P.A., Jerry worked for Martin Automatic, Inc. From there, he moved onto Anagram International, Inc. in September of '88.

One of Jerry's proudest accomplishments was his success in taking Anagram's individual departments, which had become divided into what seemed to be separate companies, and developing teamwork between them and creating a common purpose. He will be remembered and missed most for his warm, caring, and personable ways and the friendships he made with so many.

HEARING TEST MARCH 19

A baseline hearing test is scheduled for March 19th. Please check the bulletin boards for your name and time.

You must wear ear protection at work 24 hours prior to your test. This is the only way to get an accurate reading. Also, bring plugs home with you the night before if you plan to be exposed to loud noise levels prior to the test.

Six Glenroy representatives attended a two day seminar on Dr. W Edward Deming's Methods and philosophy of management. Here are some of their comments.....

DEMING SEMINAR - WASHINGTON D.C.

It was an intense but fulfilling 2 day seminar with 6 speakers. We were surrounded by people from companies of such magnitude as Alcoa, AT & T, Dupont, 3M, I.B.M., James Rivers, and Upjohn; Also such service sectors as the Army, Navy, Air Force, F.B.I., and Nasa.

Out of all these companies, Glenroy was the only one that had dropped the performance appraisal system, which is a major barrier in the continuous improvement process. After this was brought up at the seminar we became known as the 78 employee company. People started asking us more about our vision and couldn't believe what Glenroy has done: No time clocks, no policies, and the total commitment of our C.E.O.; Roy, to see this transformation through. It made me proud and gave me a feeling that I am part of an Elite company as far as the U.S.A. is concerned.

Some points that really hit home with me are:

There is no substitute for knowledge; continuous education and training of our employees is essential.

Recognize your internal customers and suppliers; work with them to achieve improvement in all related processes.

All employees must work together as a team for the common goal of exceeding, not just meeting, the customer demands.

Communication and trust by all is necessary for the transformation to become a reality.

Dennis Ball

Documento nº 3.2: Deming seminar

En última instancia los directivos buscan en las asociaciones empresariales *nuevos significados* para aplicar en sus organizaciones, que les ayuden a

explicar sus propios problemas, y a utilizar nuevas soluciones, sustentándose en los significados que utilizan otras empresas. Las soluciones "viajan" entre empresas buscando encontrar problemas susceptibles de utilizarlas. La acertada descripción hecha por Cohen *et al.* (1976) del modelo de "*cubo de basura*" (*garbage can model*) según la cual las decisiones empresariales se apoyan muchas veces en la intuición o se basan en una pobre comprensión de lo que se está realizando es aplicable en nuestro caso donde la idea de "soluciones que buscan problemas" ilumina mucho mejor lo que "realmente ocurre" que la idea racionalista por la cual en la toma de decisiones el proceso suele ser a la inversa, los directivos identifican primero un problema y luego intentan aplicar una solución alternativa. En su decisión de introducir nuevas técnicas de gestión los directivos no necesariamente se están enfrentado a la necesidad de solucionar un problema organizativo; sus preferencias y motivaciones suelen aparecer poco claras y confusas, por lo tanto, como en un cubo de basura, en sus motivaciones se mezclan de una manera desordenada diferentes preferencias sin que existan objetivos claramente predeterminados.

Elementos de la retórica de gestión

En nuestra investigación atribuimos un papel fundamental a la retórica de gestión y a su capacidad para inducir a las personas y a las organizaciones hacia el cambio. Cuando hablamos de inducir no hacemos referencia a una simple influencia positiva o a un gesto de conformidad pasiva hacia unas determinadas ideas, sino que estamos haciendo referencia a una cierta capacidad del lenguaje para *generar una acción* o un "movimiento" en una dirección determinada.

Por lo tanto estamos suponiendo la *centralidad del lenguaje* como mecanismo de reproducción de algo llamado "cambio" y que en nuestro caso cobra forma o se corporiza en técnicas de gestión. La comunicación por lo tanto genera cambio, es decir lo crea, y también lo sostiene y dirige, por lo

tanto no es simplemente algo instrumental y externo al proceso de cambio. Existe cierta tendencia entre los "practicantes" de las ideas de gestión, por la cual se supone que la comunicación es simplemente una *herramienta* más del proceso de cambio que se utiliza simplemente como un "medio" para proveer y obtener información, por lo tanto dan a la comunicación un papel instrumental y secundario. Por el contrario afirmamos que el cambio ocurre *dentro* de la comunicación y que constituye su *contexto* (Ford y Ford, 1995). Anteriormente hemos hecho referencia a una agrupación de diferentes "familias" de pensamiento de gestión remarcando la influencia en los últimos años de los ya habitualmente llamados "gurus" de gestión y su influencia en la popularización de ciertas ideas de "management"; quizá el elemento diferencial sustantivo que los identifica y distingue de los más emblemáticos clásicos de la gestión empresarial es que los gurus asumen conscientemente la importancia del lenguaje y la comunicación para *influir* en sus audiencias.

Además de la eficacia de la acción retórica, el lenguaje tiene para nuestra investigación un contenido adicional, por el cual podemos entender y explicar determinadas características particulares del proceso de cambio que subyace bajo el lenguaje que utilizan las propias personas involucradas en el cambio. Así, la utilización o no de determinadas palabras nos podría acercar a las ideas que *sustentan* un proceso de cambio. Por ejemplo, como explican Palmer y Dunford (1996), la utilización de la palabra *fase o etapa* implica una serie de ideas de *linealidad* (el cambio se desarrolla en secuencias siempre progresivas), *teleológicas* (los directivos saben dónde están llevando a la organización), *intenciones* (estamos en una fase del proceso de cambio...), *acciones* (en esta fase haremos...), y *resultados* (finalizaremos esta fase cuando...). Para ilustrar la importancia del lenguaje y su significado en el proceso de cambio, en una nota enviada al periódico MUSH (ver documento n°: 4.2) por uno de los directivos de la empresa Glenroy, éste se ve obligado a aclarar que la palabra "*estructura*"

Documento n° 4.2: Webster defines structure

submitted by Mike Dean.....

Since Green Lake, structure is a word that makes most of us relate to the old way. Rules, regulations, policies, procedures, were all part of what we have since worked hard to eliminate. Without the "Big Bang", it is difficult to imagine how far we would have actually gone. For that purpose, it served us well, but it is now time to look to the future.

Webster defines:

structure as an arrangement or organization of the parts as they relate to the whole.

parameters as a set of determining factors.

In neither case are the words rule book, or policy manual mentioned. The "Old Way" was a management "system" in itself, one that derived power from the top. The "New Way", is also a management "system", but of a dramatically different kind. It relates to "systems", and shares power with individuals through self-management, rather than allowing control only in the hands of the few, but it too must exist in some kind of framework, in order to survive. Nature tells us the story. The universe was born with a "Big Bang", but chaos didn't exist forever. Nature eventually restored order and gave us the world we know today.

Having the responsibility of being the champion of Glenroy's Vision. I am asking your help: (1) define what that framework should be and (2) what values we as a company are going to identify with, ie. trust, blame-free Glenroy, understanding, kindered spirit, etc.

Please talk with Lee or myself if you are interested in helping to shape Glenroy's future.

THE BITTERNESS OF LOW QUALITY
REMAINS LONG AFTER THE
SWEETNESS OF LOW PRICE
IS FORGOTTEN!

submitted by Don Knoerr

no está relacionada con las ideas del viejo estilo de gestión ni hace referencia al manual de normas (Rule Book), recurriendo para aclarar su idea al concepto de estructura tal como es definido en el diccionario "Webster", "*an arrangement or organization of the parts as they relate to the whole*". Aclarando que en ningún caso esta palabra tiene relación con el manual de políticas del "viejo sistema" y que la "New Way" también es un "sistema" pero muy diferente del anterior ya que hace hincapié en el reforzamiento del poder individual. Esta polémica acerca del termino "estructura" nos muestra cómo las personas atribuyen significados a las palabras asignándolos a diferentes paradigmas de gestión y como las remiten a determinadas formas organizativas

Por lo tanto también las palabras que se utilizan nos dan ideas acerca de las *ideas de gestión* que se están utilizando y los "paradigmas" que la sustentan. Por ejemplo en la literatura de la "excelencia", con el objetivo de modificar la idea que los sujetos tienen de sí mismos y lograr su identificación con una concepción emergente de organización emprendedora (Du Gay 1992), se utiliza una jerga que asimila a los empleados de distintos niveles jerárquicos como "ganadores", "campeones" o "héroes" cotidianos. También la utilización de palabras o conceptos ambiguos como "*elecciones organizativas*" o "*imperativos de supervivencia*" pueden aparecer como palabras institucionalizadas que circulan dentro de las organizaciones para encubrir explicaciones poco claras acerca de las motivaciones reales de un cambio organizativo o de ciertas decisiones, utilizándose para ocultar, muchas veces inconscientemente, *propósitos ambiguos* y motivaciones dudosas.

La base del éxito de la retórica de gestión se centra en su eficacia para afectar a la percepción de los directivos y empleados de las organizaciones. Aunque paradójicamente las técnicas de management son intentos de aplicar soluciones racionales a problemas organizativos, muchas de ellas se sirven de la manipulación emocional para convencer a sus audiencias de las ventajas de sus recetas e ideas. Para Huczynski (1993) no hay aparentemente una clara

correlación entre la significación de una idea y su popularidad, *qué* se dice es menos importante que *cómo* se dice, y es en este punto donde la palabra "guru" cobra todo su sentido cuasi-religioso ("director espiritual o jefe religioso"). Las presentaciones públicas de sus ideas, los contactos cara a cara con directivos y empleados, como se recoge ampliamente en el caso estudiado, y también la lectura de sus libros suelen provocar un fuerte *impacto emocional* en sus audiencias. En muchas situaciones grandes grupos de personas están dispuestas a aceptar nuevas y a veces extrañas creencias sin un sentido crítico adecuado.

Evidentemente en los casos en que existe un *contacto personal* la capacidad de persuasión aumenta y la posibilidad de alterar las creencias, actitudes y sentimientos de las personas se multiplica aunque esto no ocurra de manera inmediata. Las agudas descripciones de W. Edwards Deming sobre el fracaso de la industria americana en sus seminarios ("Four day seminars"), suelen provocar una fuerte tensión emocional entre quienes lo escuchan, "un periodo de intensa ansiedad, depresión, autocuestionamiento e indecisión pueden preceder a la santificación final de una idea" (Huczynski, 1983). La utilización permanente de *constructos bipolares* para impulsar y justificar la utilización de sus ideas, -los orientados a la "mejora continua" o a la calidad triunfarán, los que se mantengan en el "viejo estilo" desaparecerán-, actúa para restringir la percepción y el pensamiento. Estos constructos son como canales que guían la cognición en *limitadas direcciones*, lo que dificulta a las personas para poder pensar en términos que no estén incluidos en esos constructos (Reger y Gustafson, 1994) e impulsan un pensamiento circular donde las relaciones de causa y efecto están rígidamente interrelacionadas.

Esta relación entre los directivos y los gurus es posible porque algunos comportamientos de los directivos obedecen a propósitos *casi mágico-religiosos*. (Huczynski, 1993) Los directivos tienen sus propios sistemas de tabúes y son esencialmente rituales, ceremoniales y mágicos. Pueden deberse a la necesidad de responder a *necesidades instrumentales* (influir y controlar su

entorno incluyendo a las personas que hay en él) o, *expresivas* (dirigidas a manifestar conflictos interiores, inquietudes o emociones). La asimilación que se hace en el caso estudiado entre los principios de Deming y los "diez mandamientos", nos da ciertos indicios para ilustrar cómo los directivos se comportan como religiosos adherentes cuando simplemente han recibido unas guías, muchas veces bastante ambiguas, para actuar. Así en una entrevista aparecida en el periódico MUSH (ver documento nº: 5.2) a raíz de una visita a la empresa, la consultora Sheinberg afirma que la empresa y el cambio organizativo están en un "estado caótico", y recurre a una metáfora bíblica para explicar que pese a que muchas personas están deseando volver al estado anterior al cambio, sugiere que esto no es posible ya que al igual que en la leyenda bíblica del Mar Rojo "*una vez que las aguas se han dividido y la gente ha cruzado al otro lado la decisión ya no tiene marcha atrás*" y "*si los líderes tiene una visión*" se debe continuar. Pero pese a su similitud con ciertos fenómenos religiosos en su forma y contenido las ideas de management pueden poseer además la *sanción adicional* de un cierto carácter científico para su legitimación (Miner, 1982). La percepción de que las ideas del llamado management popular tienen un fuerte contenido religioso no es ciertamente un punto de vista únicamente sociológico. Analistas pertenecientes a campos de reflexión diferentes, muchos más cercanos al mundo empresarial, también admiten de una manera crítica que una impronta "fundamentalista" suele acompañar a la implementación o aplicación de las ideas de gestión. Por ejemplo, haciendo referencia a las ideas de calidad, Krisman *et al* (1993) les atribuyen una gran influencia en la organización del trabajo dentro de las empresas en los últimos años y realizan el siguiente comentario en una publicación de importante difusión en los ambientes directivos de EE UU:

"Of all the fads, innovations, and initiatives affecting American management practices during the past two decades, none are more influential or pervasive than the quality movement. Its influence is similar to evangelical fundamentalism. Quality management is fundamental, in that redirects an organizational's overall goals and

profoundly influences the work practices of individual employees.
(Academy of Management Executive, 1993, vol 7 n 4, pag 34).

Documento n° 5.2: Interview with Sheila Sheimberg

Añadiendo a continuación un elemento crítico interesante para explicar el por qué de la utilización del término "evangélico" para explicar su utilización: La fuerte *dependencia* que tienen las ideas de calidad de la capacidad de *convicción* de los impulsores o proponentes de la introducción de esta técnica para lograr un *consenso* acerca del significado de las mismas, logrando en última instancia que un grupo de fieles seguidores dentro de las organizaciones se "conviertan" a las ideas de calidad.

" It is evangelical because its success within organizations depends critically upon the ability of its proponents to generate consensus and momentum through making converts" (Krisman et al, 1993:34)

Analizando las relaciones de los directivos con los gurus y cómo estos influyen sobre la emotividad de las personas y la utilización de una retórica como lenguaje persuasivo dirigido a influir sobre los directivos, en muchas ocasiones cabría plantearse el interrogante de si la elección que realizan los directivos es la de una técnica de "management" o la de un guru. Es decir si predomina una particular elección de carácter mas o menos *técnico* o simplemente ciertos rasgos de la *personalidad* individual de los gurus. En el caso estudiado aparecen indicios bastante claros, en los cuales el grado de deslumbramiento y atracción que producen entre los miembros de la empresa las exposiciones de W. Edwards Deming y su particular personalidad ensombrecen o relativizan la importancia de su propuesta de calidad total. Así las continuas referencias de los asistentes a sus seminarios como de haber participado en una "*experiencia*" más que en un curso de entrenamiento o formación, dan la pauta de la particular connotación que tienen sus exposiciones. En estas situaciones sería más correcto hablar de "*propaganda*" más que de "*educación*", ya que en estos casos los gurus parecen más evangelistas entregados a una "misión apostólica" que educadores. Estos dos términos suelen confundirse muchas veces, sus límites no aparecen claros, pero educación y propaganda actúan en dos registros totalmente diferentes, la

educación apela a la razón y al pensamiento crítico, mientras que la propaganda actúa sobre las emociones y las necesidades de *identificación* y *certidumbre* (Gagliardi, 1986) valorables muchas veces en el mundo empresarial.

Los gurus y la retórica

Es en el contacto *directo* de los gurus con los miembros de la organización donde la función retórica del lenguaje se convierte en *relevante*. La retórica de gestión debe poner en marcha todo su arsenal de seducción para convencer a los directivos de la necesidad de introducir un cambio organizativo. La literatura de gestión puede animar a los directivos a interesarse por una u otra idea y despertar un primer grado de interés pero es en el contacto directo con los gurus donde el impacto de la retórica y su eficacia se hacen más evidentes. La acción retórica cumple un papel muy importante para "*fijar*" la *atención* de los directivos y los empleados de una organización en una estrategia de cambio. Desde hace algunos años ya Cohen *et al* (1988), sugerían la necesidad de explorar una teoría normativa de la "atención" en la toma de decisiones, ya que los miembros de las organizaciones están compelidos por la cantidad de tiempo de que disponen y existen diferentes elementos que pueden demandar su atención. Mientras la retórica no despliegue todo su efecto mediante contactos personales de los gurus con sus audiencias, sus posibilidades de captar la atención de los directivos y los empleados son menores. Aunque la lectura de los textos de "management" por parte de los directivos puede ser importante a la hora de provocar una primera "impresión" no suele derivar en una acción que implique una iniciativa de cambio. Así March (1994), explica cómo muchas veces serias limitaciones en la capacidad de atención condicionan la toma de decisiones:

"Time an capabilities for attention are limited. Not everything can be attended to at once. Too many signals are received. Too many things are relevant to a decision. Because of those limitations, theories of

decision making are often better described as theories of attention or search than theories of choice. They are concerned with the way in which scarce attention is allocated. (pag. 152)

En el lenguaje de los gurus de gestión hay dos aspectos de la retórica que es necesario enfatizar (Shotter, 1993). El más familiar tiene que ver con la función *persuasiva* del lenguaje, su capacidad para "*mover*" a las personas, de afectar a su comportamiento y percepción de una forma misteriosa, de una manera no cognitiva. Los siguientes autores explican este "cambio de estado":

The notion of charismatic power and rethorical skill is considered to be consonant with the capacity to move, in various senses of the word, an audience from one state to another. In the language of every day experience people speak of being moved by a performance, a visit to particular place, a story they have heard. Such an expression suggests a change of state, a change of position, a change of experience. Something occurs in the individual's experience which brings about movement. (Hopfl y Maddrell, 1996:200)

El segundo aspecto tiene que ver con las formas más poéticas del lenguaje (Gr.poesis = making). Dar una primera forma a lo que de otra forma sería algo vago o parcialmente ordenado. Algo inescrutable, abierto y de naturaleza cambiante, el lenguaje funciona haciéndolo aparecer "*como si*" fuese ordenado y estructurado.

Los argumentos de la retórica de gestión poseen todo los elementos de la retórica clásica, en el sentido aristotélico. Aristóteles (La Retórica, 1998) describía a la retórica como una disciplina cuyo método eran los argumentos. "...el argumento es una especie de *demonstración* (pues nos convencemos más cuando suponemos que algo está demostrado), la demostración retórica es un entinema" (pag. 49). Un "entinema" es un silogismo retórico, es decir un razonamiento cuyas premisas son simplemente *probables*. Enalzando las bondades de la retórica, afirma Aristóteles que "ni siquiera si poseyéramos la ciencia más rigurosa sería fácil convencer a ciertos oyentes argumentando a partir de ella" (pag. 50); por lo tanto considera facultad esencial de la retórica "considerar en cada caso lo que puede ser convincente, ya que esto no es la materia de ninguna otra disciplina...La retórica en cambio parece que puede

considerar lo convincente sobre cualquier cosa dada, por así decirlo. Por eso afirmamos también que el objeto de esta disciplina no se refiere a un género específico definido" (pag.52). Una de las claves del discurso retórico es que es capaz de ser convincente en cualquier tema en general, pero como remarca Aristóteles es mucho más efectivo en aquellos asuntos en los que "*no hay exactitud sino duda*" (pag. 53, la cursiva es nuestra). La retórica de gestión se suele presentar como una batería de posibles soluciones racionales, cuyos resultados presumiblemente fueron exitosos en otras empresas. Por lo tanto esto demostraría por analogía que lo será también para los nuevos adoptantes. Pero el margen de "duda" que plantean las técnicas de gestión es amplia, las posibilidades de realizar "interpretaciones" particulares y sectoriales se recogen en diversos estudios empíricos y también en el caso que estudiamos. Anteriormente hemos reforzado esta idea mencionando que en la aplicación de las técnicas de gestión cumple un papel fundamental el grado de consenso que puedan alcanzar las personas involucradas en su implementación acerca de su contenido y significado.

Ejemplificando con una retórica de gestión podríamos ilustrar más adecuadamente lo explicado por Aristóteles. En el caso estudiado todos los miembros de la empresa fueron a los llamados "Seminarios de Cuatro días" de W. Edwards Deming. Extrayendo las descripciones de los seminarios que hace Mary Walton (1988) en su texto The Deming Management Method; las usaremos para ilustrar la "*demonstración*" retórica de uno de los mas importantes divulgadores de las técnicas de calidad. El contenido de los seminarios está desarrollado de la siguiente manera: El primer día Deming realiza una presentación de la "filosofía que revolucionó el Japón", el núcleo de esta filosofía esta incorporado en sus *14 puntos* y en las *7 "enfermedades mortales"*. En el segundo día conducirá un "experimento de bolitas" que ilustra la impotencia de los trabajadores para cambiar el sistema en el cual trabajan. En el tercer y cuarto día se dedicará a dar ejemplos de cómo pueden ser utilizados los métodos estadísticos. Para Aristóteles (1990) el discurso

retórico esta sustentado por tres tipos de argumentos que lo hacen convincente, "*unos residen en el comportamiento del que habla; otros, en poner al oyente en una determinada disposición; otros en el propio discurso, por lo que demuestra o parece demostrar.*"(pag.53, la cursiva es nuestra). En un tono dramático, ya que en realidad se trata de una *dramatización*, Mary Walton (1988) realiza las siguientes descripciones de las características de los seminarios de Deming, que coinciden plenamente con los "argumentos" de la retórica clásica. Así al describir el desarrollo de los cursos señala:

"Uno por uno, o a veces en pequeños grupos, los participantes (directivos, empresarios) toman sus asientos ante mesas que se extienden a lo ancho de uno de sus salones de reunión en los moteles, de techo bajo y sin ventana, que poco se diferencian unos de otros. Durante los próximos cuatro días, el único cambio en el escenario será el color de los manteles."(pag. 25)

"Han venido(directivos, empresarios) porque sus empresas están buscando respuestas. La mayor parte de ellos no están muy seguros de qué es lo que pueden esperar del hombre del cual han oído hablar tanto. Han oído que es irascible, aparentemente de temperamento exaltado y que no se muestra muy paciente con los necios. Aun así, algunos particularmente los que trabajan en labores gerenciales, no van a estar preparados para el fuerte regaño que les va a caer encima, y es posible que se vayan. Al fin y al cabo, no es fácil tener que escuchar que le digan a uno que los conocimientos gerenciales de los cuales se enorgullece están mal orientados y carecen de visión, o en suma que sencillamente son erróneos."(pag. 26)

"Pocos minutos antes de las 9 de la mañana, el Dr. Deming avanza lentamente hacia el podio, con los pasos cautelosos de la vejez. Su cabello blanco está cuidadosamente cortado al estilo militar, tal como lo ha llevado desde 1914 (todavía tiene- y le gusta que la gente lo advierta- "todo el cabello que siempre ha tenido"). (pag. 27)

"Cuando habla, el tono profundo de su voz sacerdotal, que no admite tonterías, hace que las personas que lo escuchan se enderecen en sus asientos." (pag. 27)

"Ustedes vinieron aquí a aprender cómo cambiar", empieza. "No sólo a remendar. No sólo a trabajar río abajo. Es muy fácil hacer eso: se requiere muy poca ayuda. No lo tomen como un chiste. Pero vamos a hacer mucho más que eso, o de lo contrario no estaríamos aquí". (pag. 27)

"Su voz está cargada de malos presagios. Sus ojos se mueven rápidamente de un lado a otro por encima de la audiencia, como los de un pájaro. "Imagínese que sólo los pesimistas hablaran así. No soy economista. Soy un experto en estadística. Mi trabajo es averiguar las fuentes de mejoras, las fuentes de problemas. Dije fuentes, no río abajo. Eso es lo que he estado haciendo. Y a medida que vayan a las fuentes, comprenderán que el cambio es absolutamente necesario." (pag. 27)

La demostración retórica, tiene significación para las personas *involucradas* en el intercambio, ese significado sólo puede ser comprendido "desde dentro" (Shotter,1993: 149). Su capacidad de impacto se multiplica cuando se forma parte del evento o de la "performance". Es en ese intercambio donde los tres argumentos del discurso retórico de Aristóteles se hacen realidad. a) El *comportamiento* del que habla lo hace digno de crédito, b) Los oyentes se ven *inducidos* a un "estado de ánimo por el discurso pues no tomamos las mismas decisiones afligidos que alegres" (pag. 54), c) Se convence por el propio *discurso*, "cuando manifestamos una verdad o algo que lo parece." (pag. 54).

En un plano similar podría identificar la demostración aristotélica con una "*actuación*" o "*performance*" dirigida a provocar una *inflexión* en el comportamiento o en las decisiones de alguien en particular o de un grupo de personas afectando primariamente a sus emociones. Así la denominada "fiebre Deming" en el caso estudiado describe uno de los eventos /acontecimientos más importantes del proceso de cambio. La asistencia de los directivos del denominado grupo de los 10 a la "performance" de Deming marca un punto de inflexión en la decisión de introducir un cambio organizativo. Ervin Gooffman (1990) define una "performance" o "actuación" "como la actividad de un individuo que tiene lugar durante un periodo marcado por su continua presencia ante un conjunto particular de observadores, y en los cuales posee alguna influencia sobre ellos " (pag. 32) y para Jenkins (1970) "una performance es un proceso por el cual significados que están solo implícitos en el texto del "performer" son hechos explícitos en su performance".(pag. 205). Una buena actuación con todos los ingredientes clásicos del genero, ya

que la performance es mucho más que una mera exposición: implica un *comportamiento teatral, anécdotas, exhortaciones, desempeños, juegos de rol, confrontación y humor*. Mas la adición de unos principios *socialmente reconocidos* como racionales, deseables y exitosos en el mundo de la gestión empresarial como la filosofía de calidad de Deming impulsa a los directivos de Glenroy a actuar. El poder de las grandes ideas, y las prácticas de calidad han demostrado serlas, reside en el hecho de que son tomadas por buenas, no problemáticas, y utilizables *para todos* los propósitos posibles. Si a ello se une una adecuada puesta en escena y un poderoso sistema de difusión su eficacia retórica es muy importante. Como ejemplo de esta mezcla de técnicas de gestión, humor y actuación un comentario de Mary Walton (1988) acerca de un momento de la "performance" de W. Edwards Deming ilustra claramente el tono de sus seminarios.

"...el micrófono comienza a rechinar. el Dr. Deming no desaprovecha esta oportunidad para hacer un comentario humorístico: `Muchas veces pienso - cada vez que comienza una sesión como ésta - que durante la sesión...con todos los cerebros que tenemos en este país, con toda la experiencia y todo el conocimiento - que algún DIA alguien podrá hacer un micrófono y un sistema que funcione. Su audiencia, al descubrir que el hombre es humano, se ríe y se relaja un poco." (pag. 28)

En el caso de la empresa Glenroy posee una particularidad añadida que tiene como consecuencia un aumento considerable de la eficacia retórica. Todos los empleados de la empresa van a los seminarios de W. Edwards Deming, mientras que lo habitual en la mayoría de los casos es que solo participen los altos directivos de las empresas. Una consecuencia de esta particularidad es que la *euforia* y la *movilización*¹ que provoca en los empleados es mucho mayor que si se hubiera realizado una simple descripción posterior por parte de los directivos de los principios de calidad de Deming sin la asistencia directa de los empleados. Como indican Clark y Salaman (1996),

"*las emociones pueden ser descritas a otros pero no recreadas en ellos.*" (pag. 95, la cursiva es nuestra).

Evidentemente el discurso retórico esta básicamente preparado para influir en el comportamiento de los directivos de las empresas, quienes obviamente son los que poseen el poder necesario para *iniciar* una transformación, pueden llegar a decidir la "compra" de una idea de gestión. Para enfrentarse a ellos los gurus tienen una estrategia bastante habitual: Se trata de despertar un cierto sentimiento de culpa en los directivos por la situación general del país o por la persistencia supuestamente habitual en el ámbito de la gestión de algún "*vicio*" recurrente atribuible a los directivos, del cual los directivos en general serían cuasi responsables. Esta responsabilidad puede afectar al *estado de la economía*, a la *gestión interna* de las empresas o al *estado del país* con relación a otros. Se llegan a hacer algunos comentarios curiosos como el que realiza Deming en sus libros:

"¿Cuál es la nación más subdesarrollada del mundo?. Dado el contenido de capacidades y conocimientos encerrados en los millones de desempleados, y la más sorprendente infrautilización, mal uso, y abuso de las capacidades y conocimientos del ejército de personas con trabajo dentro de todas las categorías en todas las industrias, los Estados Unidos puede que sea, hoy día, la nación más subdesarrollada del mundo." (Out of the Crisis, 1982:5)

¿Por qué, año tras año, y durante dos decenios, se ha deteriorado la balanza comercial de los Estados Unidos?.... La causa de la decadencia radica en que la gerencia se ha desentendido de las tareas administrativas." (The Deming Management Method, 1986:xi)

Cierto catastrofismo en la situación general del país, y falta de habilidades de los directivos, son el punto de partida de la "reprimenda" general que reciben los directivos de las empresas, conminándolos a asumir el nuevo tipo de organización ideal para enfrentarse a los problemas de la competencia. La "*culpabilización*" de los directivos que según Deming han

¹ Utilizamos el termino *movilización* en nuestro contexto para referirnos a las acciones concretas realizadas por las personas, dirigidas al logro del cambio. (Nguyen Huy, 1999)

dejado de "*hacer su trabajo*", se mezcla con reflexiones históricas acerca de las causas del fracaso y la necesidad vital del cambio para la "supervivencia" de las empresas. (ver documento nº: 6.2). En una vuelta de tuerca final Deming ni siquiera le atribuye competencia a los directivos por sus posibles éxitos; reflexiona manifestando que en las épocas de bonanza en los EEUU, básicamente al final de la segunda guerra mundial, se había confundido el "*éxito en los negocios*" con la "*habilidad para gestionar*", sugiriendo críticamente que en un mundo destruido por la guerra no era demasiado difícil aprovecharse de esas ventajas, para ello no era necesario contar con grandes cualidades de gestión. El evento retórico es la oportunidad que tienen los gurus de convencer y seducir a su audiencia de empresarios y directivos de las bondades de sus ideas, y cómo éstas les serán *imprescindibles* para solucionar problemas organizativos. De su capacidad de persuasión dependerá la posibilidad de producir una cierta crisis en su audiencia, que debe producirse rápida e *inmediatamente* para que sea efectiva, que impulse a los directivos a actuar cuando se reincorporen a sus empresas, o que produzca un fuerte sentimiento de duda acerca de la efectividad de sus procedimientos habituales de gestión. Aristóteles insinuaba esta inmediatez afirmando que "lo convincente es convincente para alguien y sucede que es convincente y digno de crédito enseguida". El relativamente corto periodo de tiempo con que cuentan los gurus para realizar su prédica, y difundir su "buena nueva" a una audiencia ansiosa de "*encontrar respuestas*" provocará un efecto inmediato, un estado de conmoción pero no precisamente como dicen los gurus por haber encontrado una salida, o una respuesta a sus preocupaciones, ya que el discurso retórico no abunda en demasiadas precisiones, nada se hace demasiado explícito, se dirige a las emociones y no a la cognición, la audiencia no se presta a una *detallada y excesiva* información, su ámbito son "los oyentes que no son capaces de hacerse una visión de conjunto a partir de muchos datos ni reflexionar durante mucho tiempo" (Aristóteles, 1990:57).

Documento n° 6.2: The Deming management method

The following paragraphs were excerpted from the foreword to
"THE DEMING MANAGEMENT METHOD"
by Mary Walton.

W. Edwards Deming
Washington
March 10, 1986

Why is Western industry on the decline? Why has the balance of trade of the United States deteriorated year by year for twenty years? The deficit in export of manufactured goods is worse than the overall figures indicate, as export of agricultural products has been on the increase. We have people; we have natural resources, experience. Why the decline?

The cause of the decline is that management have walked off the job of management, striving instead for dividends and good performance of the price of the company's stock. A better way to serve stockholders would be to stay in business with constant improvement of quality of product and of service, thus to decrease costs, capture markets, provide jobs, and increase dividends.

In the decade after the War [the Second World War], the rest of the world was devastated. North America was the only source of manufactured products that the rest of the world needed. Almost any system of management will do well in a seller's market. Success in business in North America was confused with ability to manage.

The follies of the systems of management that thrived in the expanding market that followed the War are now all too obvious. They must now be blasted out, new construction commenced. Patchwork will not suffice.

Everyone doing his best is not the answer. Everyone is doing his best. It is necessary that people understand the reason for the transformation that is necessary for survival. Moreover, there must be consistency of understanding and of effort. There is no substitute for knowledge.

The biggest problem that most any company in the Western world faces is not its competitors, nor the Japanese. The biggest problems are self-inflicted, created right at home by management that are off course in the competitive world of today.

La retórica del cambio, mas allá del tipo de cambio de que se trate, parece cobrar fuerza, " *estamos en épocas de cambio por lo tanto...*", " *debemos sumarnos al cambio...*", " *si no cambiamos nos ocurrirá...* ". Efectivamente la retórica del cambio tiene su propia entidad al margen de la idea de gestión que la sostenga, el " *imperativo del cambio*" genera la suficiente tensión en las organizaciones para inducir las a "innovar" o a cambiar. Como manifiesta Røvik (1996) la retórica y los símbolos actuales fomentan la estima por las organizaciones que buscan "lo nuevo" y desechan "lo viejo".

La retórica de los gurus se podría asimilar al típico " *lenguaje de los expertos*" (Czarniawska, 1997:49). La retórica de los expertos se basa en la idea de la posesión por parte de los gurus de una "verdad objetiva", dando la impresión de que tienen un contacto " *directo*" con la " *realidad*", mientras que sus audiencias o lectores sufren una distorsión desde su subjetividad. Como si de una imitación de la ciencia se tratara la argumentación consiste en *prueba y confirmación* que es puesta a disposición de directivos y empleados, empleando estadísticas y metáforas derivadas del mundo de la ciencia, describiendo objetos y sus características dando la impresión de objetividad, resaltando que sus argumentos envuelven objetos *materiales*, no simplemente *símbolos o ideas*.

Un empleado de Glenroy (ver documento nº: 7.2) relata la "profunda" experiencia que ha vivido al asistir al seminario de Deming y escuchar su filosofía, sintiéndose un privilegiado al poder participar de una experiencia que "cambiará el mundo", de lo cual los empleados de Glenroy deben sentirse orgullosos al ser los pioneros de una experiencia revolucionaria. Explica también que la experiencia de Glenroy la "new way" y la "visión" es "hacer lo correcto", se enmarca dentro de lo que demanda el entorno. Se admira del carisma de Deming y su discurso y de su *influencia* sobre su audiencia. Ha

recogido literatura que pone a disposición de sus compañeros, donde se pueden encontrar mas precisiones y guías.

Documento n° 7.2: Dear fellow travelers

Dear Fellow Travelers,

As you know, six Glenroy representatives recently returned from a two day seminar on Dr. W Edwards Deming's methods and philosophy of management. I was privileged to be one of those six. The experience for me was profound.

I felt and still feel so fortunate to be associated with a company that is on the cutting edge of change. The ideas presented at the seminar will change the world. They will make our company, our community, our nation and our world a better place for all to live. Each individual has such an important role to play that it cannot be emphasized enough. We all, through the changes that take place, through the changes we cause to take place, will be considered pioneers and revolutionaries.

The "new way," the "vision," that is being created here in our midst will work. It must work. The state of affairs here and around us dictates it. Beside, it feels right. It is, I truly believe, the right thing to do.

I also feel lucky for having met Dr. Deming. I was able to shake his hand and chat with him briefly. He feels very strongly that we must change-for the sake of humanity. His scope and perspective is that broad. His charisma came forth while he spoke. He is very concerned for people.

He continues to lecture throughout the year despite his eighty-nine years of age. He makes himself available to any and all. His aim is to help, pure and simple.

There was much information imparted by Dr. Deming and his fellow lecturers. Luckily, this information took both a written and a verbal form. All six of us have returned with three-ring binder filled with knowledge and guidance the lecturers conveyed. These binders are at all of our disposal.

Briefly, this information included ten subjects. Dr. Deming spoke about "profound knowledge." He discussed what it is, why it is needed, and how to begin to understand it. He also described the "attributes of leadership."

Dr. Brian Joiner spoke about the use of statistical process control methods. He described why we need to use it and how to use it. This included explaining "what is wrong with numerical goals and quotas and what to do instead."

Una vez instalada en las organizaciones la retórica de gestión, los directivos se repondrán de la reprimenda un tanto catastrofista de los gurus, intentarán hacer *inteligible* la información que han recibido, consultarán la literatura de gestión, irán a nuevos seminarios, se suscribirán a publicaciones periódicas y revistas. Como se recoge en el caso ofrecerán cursos para todos los empleados, verán videos, presenciarán videoconferencias. Una multiplicidad de operaciones con el fin de profundizar en descifrar los significados de las técnicas intentando aplicarlas.

Habitualmente la literatura de gestión no suele explicitar claramente todos los aspectos de una idea, suele dejar *implícitos* o sugeridos unas ideas básicas o una nueva "filosofía" cuyos contenidos serán explicitados supuestamente en un seminario, retiro o encuentro con el guru en cuestión. En el caso estudiado fundamentalmente W. Edwards Deming. Pero aun así no todo quedará definitivamente claro, aun habrá significados adicionales que aclarar. Los directivos volverán a participar en "workshops" y en nuevos encuentros, obtendrán mas información, escucharán nuevos casos de empresas "victoriosas" en el ámbito de calidad, la propia empresa será puesta como ejemplo para otras, como ocurre con Glenroy. Esto reforzará la auto-estima de los directivos que se *sienten parte* de un "movimiento" de empresas que trabajan por el logro de un mismo objetivo. Un cierto sentido de comunión con otras organizaciones permitirá en los primeros momentos del proceso de cambio mantener la cohesión entre el grupo de los 10 en Glenroy y disimular los choque entre *retórica* y *realidad* que insinúan que la aplicación de los principios no parece tan fácil como se cree. Como bien sugiere Brunsson (1993:85), las formas organizativas "habladas" parecen fácilmente manipulables, solo bastará insistir en la formación de los miembros de la organización y el objetivo será logrado.

El circuito de *difusión* de la retórica no descansará nunca en el proceso de cambio, nuevas invitaciones a seminarios, suscripciones a revistas

especializadas de calidad, videoconferencias, artículos de periódicos locales donde se pone como ejemplo a la empresa, charlas de Deming vía satélite. El abundante material de divulgación recogido en el caso (ver documentos nº: 8.2, 9.2 y 10.2) demuestra que algunas ideas de gestión tienen implantado un sistema de difusión tan eficaz que cualquier empresa que decida introducir un proceso de cambio vinculado a la idea o "paradigma" de calidad no será abandonado por los gurus ni por sus promotores y seguidores por bastante tiempo.

Nuevos consultores "*traducirán*" las ideas de los gurus, aportando su visión particular, añadiendo interpretaciones nuevas y originales, mezclándolas con sus propias "teorías". Intentando "*aplicar*" las técnicas en contacto directo y más estrecho con los directivos de la organización, ofrecerán todo un espectro de intervenciones, como retiros con los "líderes" del cambio, la elaboración de mensajes, símbolos, visiones, metáforas. Los consultores que no tienen la fama ni el carisma de los gurus intentarán acompañar a la empresa durante el transcurso del cambio. La relación de los consultores con sus clientes es de naturaleza muy diferente de la que tienen los directivos con los gurus. En los seminarios de Deming participan directivos de muchas empresas importantes, están fuera de su lugar habitual de trabajo. Las soluciones que ofrecen los gurus son "universalistas", es decir aplicables a diferentes tipos de empresas, tamaño, facturación o sector industrial; en una situación ideal genéricamente determinada habría que aplicar los métodos de control de calidad y supuestamente garantizaría resultados exitosos. Los consultores en cambio, se tendrán que ocupar de aplicar esos principios en un entorno organizativo definido, sometidos al contraste permanente de la retórica con la realidad. Los significados deberán ser confrontados en una entidad social concreta, por tanto se reforzarán un "espíritu de misión", una confidencialidad y una confianza muy estrechas entre el consultor y los directivos que impulsan el cambio. El cambio debe ser simultáneamente "implementado" y legitimado.

Documento n° 8.2: The Deming way

Good News!!! Dave Hager and Lee Patzer have been invited to attend the North Central Deming Management Continual Improvement Forum to present a written paper and 45-minute oral discussion of the cultural changes and chaos that occurred at Glenroy between August 15, 1988 and July 18, 1990. Dave and Lee plan to present the paper on behalf of the entire company and will be seeking input from many individuals over the next few weeks -- so stay tuned for details. Additional information will be shared in future issues of MUSH! The original brochure requesting "abstracts/presentations" is listed below, and the acceptance letter is reproduced on the following page:

Continual Improvement

A Forum on Leadership, Theory and Practice

The North Central Deming Management Forum invites abstracts for papers to be presented at its May 20-21, 1991 conference. We seek papers addressing cultural and technical dimensions of organizational change and continual improvement.

Keynote Speakers:

- Dr. W. Edwards Deming
- Others to be named

Topics include but are not limited to:

- Initiating and Managing Organizational Change
- Deploying Goals and Strategies
- Change in Reward Systems
- Maintaining a Culture of Continual Improvement
- Establishing a High-Involvement Workplace

Presentations will be forty-five minutes or one and one half hours in length. Approximately 35 abstracts will be accepted. Authors are expected to submit a paper for duplication in the conference proceedings. Anticipated conference attendance is 300-400 people with breakout sessions of 30-60 people.

We encourage papers which include one or more of the following approaches:

- Skill development
- Presentation of case studies
- Examination of theory

Those interested should submit a one-two page abstract stating:

1. Intended audience
2. Expected outcomes
3. Topic outline
4. Session approach (skill, case study, theory)
5. Desired session length

■ Abstracts due:

November 16, 1990

■ Notification of Acceptance/Rejection:

December 21, 1990

■ Camera-ready paper due:

March 15, 1991

■ Conference date:

May 20-21, 1991

Submit Abstracts to:

John Vollum, Program Chair
c/o N.C.D.M.F.
7801 E. Bush Lake Rd.,
Suite 360
Bloomington, MN 55439

Documento n° 9.2: The new economics for management

The NEW ECONOMICS for MANAGEMENT

July 10, 1991 (from Washington, D.C.)

DESCRIPTION

A new system of management is required in modern organizations. Management's responsibility should be to work toward optimizing the enterprise as a whole and keeping it optimized over time. A business is not a collection of departments, each striving to meet individual goals; the parts must work together to achieve the purpose of the whole. In this telecast, Dr. Deming discusses management's responsibility to lead the process of transformation and to restore innovation. Profound knowledge is needed in order to successfully lead the transformation. Dr. Deming also describes management's need to examine their prevailing style of management and to identify damaging practices.

OUTLINE

11:00 a.m. - 12:00 noon (Eastern Time)

- Optimization of the aim of a system
- Management of components in a system
- Losses from the prevailing style of management
- The transformation required
- Elements of profound knowledge for transformation

12:45 - 1:45

- Dr. Deming on the economics for management

2:00 - 3:00

- Discussion with Dr. Deming
- Question and answer session

INSTRUCTOR

W. Edwards Deming, Ph.D., has been a consultant in statistical studies for more than 40 years, with experience worldwide in complex apparatus, industry, physical depreciation of utility plants, accounting, clinical and laboratory investigations, transportation, and traffic. His clients include railways, telephone companies, carriers of motor freight, manufacturing companies, hospitals, legal firms, government agencies, and research organizations. His work in Japan created a revolution in quality and economic production and in new principles of administration. He was decorated in the name of the Japanese Emperor with the Second Order of the Sacred Treasure in recognition of his achievements in improving quality and dependability of manufactured products through statistical methods. The Union of Japanese Scientists and Engineers instituted the annual Deming Prize, awarded to Japanese scholars for contributions in statistical theory or its application, and a medal, awarded to a Japanese company for advancement of precision and dependability of product. Dr. Deming has received many honors and medals, in addition to 12 honorary doctorates. He was elected to the National Academy of Engineering in 1983 and inducted into the Science and Engineering Hall of Fame in 1986.



DOWNLINK REGISTRATION

The live telecast can be seen almost anywhere in the United States or Canada via satellite transmission. Organizations may arrange to receive the broadcast via satellite by contacting Telecasts at (202)676-5117, (202)994-6106, or toll free at (800)424-9773 (within the U.S.), (800)535-4567 (within Canada).

For more information
contact Dave Hager.

REGISTRATION

Registration should be made as soon as possible. To register for the presentation given at the Dorothy Betts Marvin Theater, complete and mail the registration form or apply by TELEX, FAX, or letter to The Continuing Engineering Education Program, The George Washington University, Washington, D.C. 20052. Or telephone: (202)994-CEEP or toll free (800)932-CEEP (within the U.S.), (800)535-4567 (within Canada); TELEX: 4992135; FAX: (202)872-0645.

TIME AND PLACE

This telecast will be presented from 11:00 a.m. to 3:00 p.m. (Eastern Time) at the Dorothy Betts Marvin Theater, 800 21st Street, N.W., Washington, D.C., 20052. Registration for the telecast will begin at 10:00 a.m. at the seminar site.

FEES

The fee to attend the telecast at the Dorothy Betts Marvin Theater is \$235. The fee to receive satellite transmission is \$900 for educational institutions, \$1,000 for government and military organizations, and \$2,000 for businesses and corporations. Multisite rates are also available. Taping rights for in-house, on-site use may be purchased for an additional \$200.

PAYMENT

Advance payment is requested at the time of enrollment. Sites registering for the telecast via satellite transmission will be billed. Make checks and purchase orders payable to GW, Continuing Engineering Education. Indicate on checks and purchase orders the names of the course participants, the telecast number, and the presentation date. Please include the registration form with all payments or purchase orders. Payment may also be made by VISA or MasterCard.

HOUSING AND MEALS

Lunch is provided. Housing and other meals are the responsibility of the participant. Those attending the telecast in Washington, D.C., will receive a list of nearby hotels with confirmation of registration. To receive convention rates and to be assured of accommodations, you must make reservations at least 30 days before the telecast begins.

LATE REGISTRATION AND CANCELLATION

Those who planned to attend the telecast at the Dorothy Betts Marvin Theater and wish to cancel must notify our office at least 7 days before the telecast in order to receive a full refund. If less than 7 days' notice is received, no refund will be made. Please ask for a cancellation number at the time of notification. If you cannot attend, you may send an alternate without forfeiting your fee. Organizations receiving the satellite transmission will be charged a \$50 late registration fee for registrations received less than 7 days before the telecast. Those sites canceling a satellite transmission less than two weeks before the telecast will be subject to a \$100 cancellation fee.

quality education by satellite

GW National Satellite Network

Telecast 1404DC

The NEW ECONOMICS
for MANAGEMENT

with Dr. W. Edwards Deming

Presented live on July 10, 1991
from Washington, D.C.

Learn from the master

continuing engineering education

The George Washington University
Washington, D.C. 20052 (202)994-6106
Toll Free in USA (800)424-9773

Documento n° 10.2: Curiosity's toolbox

*

C U R I O S I T Y ' S T O O L B O X

information, education & special events of our Library System

#####

HAPPY ANNIVERSARY !

This week marks the one-year anniversary of the Glenroy Library System. Thanks for everyone's support, voluntary participation, donations and suggestions. And special thanks to the library users. As we enter the second year of building this system of information, education and special events, we encourage you to share your comments and ideas with library committee members Trudy Ford, Dave Hager, Jim Jerman, Lee Patzer and Nancy Seeger.

NEW BOOK

THE FIFTH DISCIPLINE

The Art & Practice of The Learning Organization
by Peter M. Senge

Fortune Magazine provides this comment about the book:

"Forget your old, tired ideas about leadership.
The most successful corporation of the 1990's
will be something called a learning organization."

NEW DEMING NEWSLETTER

Films Incorporated, a current Glenroy supplier of training videos, has created a new publication titled:

DEMING NETWORK NEWSLETTER
A Quarterly Forum for the Practitioner
of the Deming Philosophy

The newsletter includes a calendar of upcoming Deming seminars and events, book and video reviews, new Deming products, a question and answer column, articles about companies implementing Deming philosophy, and an open forum of thoughts and ideas.

The Volume 1-Spring 1991 issue has been reprinted in this issue of MUSH! and is available for viewing in the four pages that follow:

Muchos consultores tienen una *fuerte interacción* con sus clientes. Los consultores a menudo tienen un ego muy fuerte y un gran sentido de misión en el servicio que ofrecen, especialmente en las pequeñas consultoras, habituales en el área de gestión participativa. Piensan que el cliente puede hacer un mal uso de las técnicas sin instrucciones apropiadas, y tratan de construir una relación de *dependencia* con el cliente para asegurarse cierta continuidad comercial en el futuro. (Cole, 1982). Los gurus en cambio tienen un contacto muy superficial con su audiencia. En un momento en que la retórica está en su máximo apogeo, y cierto deslumbramiento inicial se ha producido, las preguntas o cuestionamientos que se pueden realizar son muy limitados, los miembros de las organizaciones no han podido entrar en una necesaria *fase reflexiva* sobre lo que han escuchado, y tampoco han confrontado las ideas recibidas con la acción o en la práctica cotidiana de sus empresas.

Ciertas relaciones de *complementariedad* y división del trabajo aparecen en los papeles de los gurus entre sí, y en su relación con los consultores que suelen aplicar sus técnicas. De alguna forma es difícil sostener que en la poderosa industria de las técnicas de gestión, en la que concurren editoriales, gurus, universidades, consultores, etc., exista un mercado competitivo salvo en las disputas por conseguir clientes. Al menos entre los gurus no existen fuertes *divergencias* públicas para imponer sus ideas sobre las de otros gurus. Es muchas veces un secreto a voces que por ejemplo en el ámbito de la calidad hay propuestas diferentes, por parte de distintos consultores; no obstante estas divergencias no son reconocidas como evidentes públicamente. De reconocer e interrogarse por esas diferencias se ocupan las organizaciones que las aplican o utilizan. Por lo tanto podríamos decir que es un ámbito de competencia "relativa", ya que de hecho en la aplicación de los sistemas estadísticos aplicados al control de calidad, se le suelen añadir intervenciones para el reforzamiento de la cultura, o técnicas motivacionales. Esto no excluye algunas críticas o ironías muy puntuales como las que hace

Deming acerca de las propuestas de otros gurus. Por ejemplo suele referirse a los círculos de control de calidad impulsados por Ishikawa como "pudin instantáneo" o define el método de producción "justo a tiempo" como una "cortina de humo" para no enfrentarse directamente a los problemas, simples distracciones, o a la técnica llamada "Dirección por Objetivos" como una "tontería" (Walton, 1986:82).

Las tres retóricas del caso

En el caso se pueden identificar *tres discursos retóricos*, calidad, cambio cultural, y autonomía radical. Sin embargo las retóricas tienen una intensidad y validación interna diferente en el caso que nos ocupa: Fueron predominantes los paradigmas de calidad y cambio cultural y en cambio se recogieron de forma más selectiva algunas propuestas de las ideas de "autonomía radical" de Semler. Explicaremos brevemente los contenidos y presupuestos fundamentales de estas tres técnicas de gestión y su utilización dentro de la empresa.

La retórica de calidad.

Sin duda, como ha manifestado Abrahamson (1993), el TQM ha servido en muchas oportunidades como un concepto o término "*paraguas*" para numerosas técnicas de gestión. En el caso en estudio las ideas de calidad de Deming han aparecido omnipresentes, constituyen el discurso dominante del proceso de cambio, y la presencia del propio Deming a través de sus seminarios contribuye a un mayor impacto retórico. La capacidad de movilización de la retórica es mucho mayor cuando es reforzada por la presencia "en vivo" de los gurus que cuando se accede a través de sus escritos.

Un supervisor comenta en una carta enviada al MUSH (ver documento nº: 11.2), las diferentes sensaciones que le produjeron los diferentes contactos con las ideas de Deming hasta llegar a tener un encuentro directo con el propio

Deming. Su *primer* acercamiento a sus ideas, indirecto y mediatizado se produjo a través de los seminarios del consultor William Conway; en ese

Documento nº 11.2: Some of the things I learned

Dear Fellow Travelers,

As you know, six Glenroy representatives recently returned from a two day seminar on Dr. W Edwards Deming's methods and philosophy of management. I was privileged to be one of those six. The experience for me was profound.

I felt and still feel so fortunate to be associated with a company that is on the cutting edge of change. The ideas presented at the seminar will change the world. They will make our company, our community, our nation and our world a better place for all to live. Each individual has such an important role to play that it cannot be emphasized enough. We all, through the changes that take place, through the changes we cause to take place, will be considered pioneers and revolutionaries.

The "new way," the "vision," that is being created here in our midst will work. It must work. The state of affairs here and around us dictates it. Beside, it feels right. It is, I truly believe, the right thing to do.

I also feel lucky for having met Dr. Deming. I was able to shake his hand and chat with him briefly. He feels very strongly that we must change-for the sake of humanity. His scope and perspective is that broad. His charisma came forth while he spoke. He is very concerned for people.

He continues to lecture throughout the year despite his eighty-nine years of age. He makes himself available to any and all. His aim is to help, pure and simple.

There was much information imparted by Dr. Deming and his fellow lecturers. Luckily, this information took both a written and a verbal form. All six of us have returned with three-ring binder filled with knowledge and guidance the lecturers conveyed. These binders are at all of our disposal.

Briefly, this information included ten subjects. Dr. Deming spoke about "profound knowledge." He discussed what it is, why it is needed, and how to begin to understand it. He also described the "attributes of leadership."

Dr. Brian Joiner spoke about the use of statistical process control methods. He described why we need to use it and how to use it. This included explaining "what is wrong with numerical goals and quotas and what to do instead."

momento le parecieron *interesantes* y comenzaron a preocuparle al igual que a sus compañeros la mejora de la calidad y la reducción de los desperdicios, "pero nada ocurrió". Su *segundo* contacto con las ideas de calidad, primero con

Deming, se produjo mediante una transmisión vía satélite, una de las formas habituales de los gurus para exponer sus ideas. Su presentación le pareció *aburrida* y le produjo cierta confusión. El *tercer* y ultimo acercamiento fue un contacto directo con Deming, teniendo inclusive una gran cercanía física con él. Su impresión fue mayor, escuchó cada palabra, subraya que "es mejor en persona" y al seguirlo con su texto, percibió que Deming hacía nuevas aportaciones, fundamentalmente añadía "*significados adicionales*".

Cuando Deming trabajaba en el Departamento de Agricultura, conoció a Walter A. Shewart, experto en estadística, que había desarrollado técnicas para llevar los procesos industriales a lo que él llamaba "*control estadístico*". Shewhart había definido los límites de la variación aleatoria en cualquier aspecto de la tarea de un trabajador, fijando límites aceptables, de modo que pudieran detectarse los puntos que estuvieran fuera de esos límites y estudiarse las causas. Los trabajadores podían ser capacitados para que ellos mismos elaboraran los gráficos, lo cual les permitiría mayor control sobre su trabajo. Deming viajó durante años a Nueva York para estudiar con Shewhart. Las teorías de control de calidad de Shewart llegarían a ser la base de su propio trabajo (Walton, 1986).

En 1947, Deming fue "reclutado" por el Comando Supremo de las Fuerzas Aliadas para que colaborara en la elaboración del censo japonés de 1951, después de la guerra. Posteriormente la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), que se había organizado para contribuir a la reconstrucción de su país, contactó con Deming para que diera unas conferencias a investigadores, gerentes de producción e ingenieros japoneses, una serie de conferencias sobre los métodos de control de calidad. Los

métodos de control estadístico de Deming se *propagaron* en las empresas japonesas y el propio Deming logró un gran prestigio. Para demostrar su aprecio los japoneses crearon en 1951 el Premio Deming, que se otorgaba a personas que sobresalían por su conocimiento en teorías estadísticas y a compañías por los logros obtenidos en la aplicación de los métodos estadísticos. Cuando Deming regresó a EE UU, era prácticamente un desconocido. Una productora de televisión lo "descubrió" y quiso saber si había alguna empresa norteamericana que estaba utilizando sus métodos. Deming había contactado en ese momento con un cliente importante, Nashua Corporation. Su presidente William Conway que lo había conocido por intermedio de una empresa japonesa, fue su principal valedor y se divulgaron historias exitosas sobre el empleo de métodos estadísticos y cómo la filosofía de Deming había hecho que el trabajo cambiara en su empresa. Conway manifestaba que la compañía estaba ahorrando millones de dólares y aumentando extraordinariamente la productividad. (Walton, 1986)

Deming (1982) considera a los métodos estadísticos las herramientas básicas de su propuesta, considera que son esenciales para la transformación de las empresas norteamericanas, y sólo con su uso se puede minimizar la confusión cuando existe variación. Los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos. Propone siete técnicas orientadas a la *resolución de problemas*:

1. Diagrama de causa y efecto
2. Diagrama de flujo
3. Diagrama de Pareto
4. Gráfico de línea
5. Histogramas
6. Gráfico de Control
7. Diagrama de dispersión

Los dos primeros, diagrama de causa y efecto, y diagrama de flujo no son técnicas estadísticas, sino metodologías aplicadas a "*organizar ideas*" en reuniones de equipos, ampliamente utilizadas en el caso estudiado. En el MUSH (ver documento nº: 12.2), aparece una anuncio del llamado "Deming study group", en el cual se aplica la metodología del *cuadro de flujo* que propone Deming en su libro Out of the Crisis y que reafirma con particular énfasis en sus seminarios, al análisis de la situación del departamento de mantenimiento de Glenroy, Deming compara el cuadro de flujo con un "organigrama organizativo", ya que se especifica el papel de cada actividad con relación al sistema total; Deming señala que si las actividades son segregadas se podría provocar la "destrucción total" del sistema.

El *diagrama de causa y efecto* también llamado de "espina de pescado" o diagrama Ishikawa, en honor de su creador Kaoru Ishikawa (1985) -también guru de la calidad- se usa en sesiones de "tormenta de ideas" a fin de examinar los factores que pueden influir en determinada situación. Un "efecto" es una situación, condición o evento, deseable o no, producido por un sistema de "causas". El diagrama de flujo se utiliza para intentar mejorar un proceso, se considera que no es posible mejorar un proceso, a menos que todos entiendan en qué consiste ese proceso y se "pongan de acuerdo" al respecto. Una forma de empezar es determinar cómo debe funcionar, para luego trazar en forma gráfica cómo esta funcionando en realidad.

La retórica de autonomía radical

Las propuestas de Ricardo Semler, guru y empresario brasileño presidente de la empresa Semco S.A, están recogidas en su libro Turning the Table éxito de ventas a finales de los años 80 y principios de los 90, y con carácter más divulgativo en un artículo aparecido en una revista de gestión con el sugerente título, "Managing Without Managers" (Harvard Business Review,

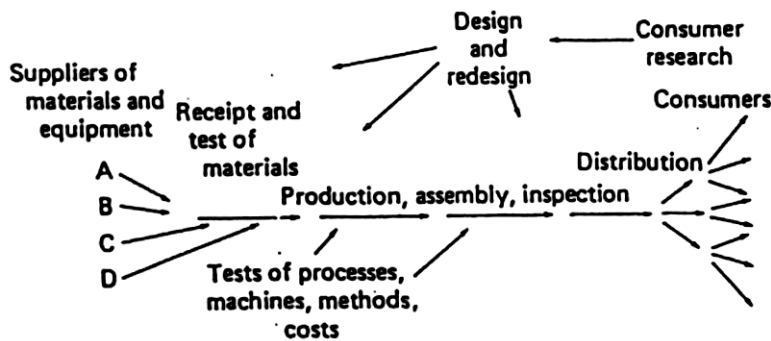
nº 89, 1990). Semler se describe a sí mismo como un empresario heterodoxo, que gana dinero, y que impulsa una *autonomía "radical"* para sus directivos y

Documento n° 12.2: The Deming group

THE DEMING GROUP

The Deming study group, at it's meeting on April 2, 1991 at 2:00PM, has started to work on defining the flow chart on page 4 of Out of the Crisis in Glenroy terms.

4 Ch.1 QUALITY, PRODUCTIVITY, LOWER COSTS



Dr. Deming places great emphasis on this flow chart in both the 4 day and 2 day seminars. He often refers to it as an organizational chart. It tells people what their jobs are. It also shows where your work comes from, and who your customers are. This gives a job meaning. Pride and joy in the job develops when it's learned how it fits into the system. Dr. Deming also points out that if each component of the flow chart is segregated, the result will be destruction of the system, not optimization.

With this in mind, the Study Group hopes to define all the jobs at Glenroy, so that everyone knows where they fit in, and what effect their job has on the flow of product from start to finish, as well as on their fellow employees.

One of our first goals is dissect each department, and define the various jobs within them. We began with the Maintenance Department.

<u>Position</u>	<u>Number of Employees</u>
Electronics	2
Mechanics	3
Coordinator	1
Draftsperson	1
Engineer	1
Project Engineer	1
Clerk - Purchasing	1

The Deming Study Group meets every Tuesday, rotating between 7:00AM, 2:00PM, and 3:00PM, to give all shifts an opportunity to take part.

Everyone is encouraged to attend. We need your input.

empleados, eliminando las jerarquías organizativas. Comienza su artículo presentándose de la siguiente manera:

"En Brasil, donde el paternalismo y el feudalismo empresarial familiar aun florecen, soy presidente de una empresa manufacturera que trata a sus 800 empleados como gente adulta. La mayoría de ellos, incluidos los obreros de la fábrica establecen sus horarios laborales. Todos tienen acceso a los libros de la empresa. La gran mayoría vota en muchas e importantes decisiones colectivas. Todos reciben su salario mensualmente, al margen de la descripción de puesto, y más de 150 personas en la directiva establecen sus propios salarios y bonificaciones." (1990:13)

Para Semler el valor más importante de su empresa es la democracia, o participación del empleado. La *pirámide organizativa* jerárquica es la responsable de muchos males empresariales, ya que refuerza el poder. Para superarla diseñó un *círculo organizativo*, reduciendo los niveles de dirección a tres, un nivel general y dos niveles operativos en las unidades de dirección. Su idea es dotar de autonomía a sus empleados y combatir las jerarquías, remarca repetidamente que los empleados deben de ser tratados como *adultos*, "contratamos a adultos, y los tratamos como adultos", ya que fuera de la fábrica "eligen gobiernos, lideran proyectos..., crían y educan familias" y sin embargo cuando entran en una empresa son "tratados como adolescentes". Semler describe cómo una de las primeras medidas que tomó para fomentar la autonomía, fue la eliminación de los procedimientos formales habituales.

"Una de mis primeras medidas, tras hacerme con el control de Semco, fue la de abolir normas, manuales, reglas y regulaciones. Todo el mundo sabe que no se puede dirigir una organización sin regulaciones, pero también todo el mundo sabe que la mayoría de las regulaciones no son mas que tonterías. Raramente resuelven problemas. Por el contrario, a menudo existe un oscuro rincón en el libro de normas que justifica la mayor estupidez que se pueda imaginar. El sentido común supone una táctica más arriesgada, porque exige responsabilidad personal." (1990:17)

Para Semler sus propuestas se basan en el "*sentido común*", enumera una serie de medidas que su empresa adopta con éxito, entre ellas deshacerse de las

complejas normas de la empresa respecto a gastos de viaje, "solíamos perder mucho tiempo discutiendo este tipo de cosas", los empleados podían elegir libremente los hoteles donde hospedarse en caso de viaje, "nadie comprueba los gastos". Siguiendo la misma lógica su empresa eliminó los relojes, "la gente entra y sale de acuerdo con sus propios horarios". Los empleados reciben mensualmente información de los resultados económicos de la empresa, y saben lo que ganan los directivos, "desde entonces les llaman "marajás". La retórica de Semler enfatiza la importancia de la transparencia, "creo que la valentía de mostrar las cifras reales siempre tendrá consecuencias positivas a largo plazo". La participación proporciona a los empleados el control sobre su trabajo, el reparto de beneficios les proporciona un motivo para realizarlo mejor, y la información les indica qué es lo que funciona bien y lo que funciona mal. "Dejar que hagan lo que quieran" (pag. 19), tal como señala Semler, parece ser la base de su filosofía, reservándose un adecuado control económico.

"Como somos tan estrictos con los controles económicos, podemos permitirnos la relajación en todo lo demás. Los empleados pueden pintar las paredes del color que quieran. Pueden vestir del modo en que se sienten más cómodos. Pueden venir a trabajar cuando ellos decidan. Pueden hacer lo que les dé la gana. Es cosa suya detectar la conexión entre productividad y beneficios" (pag. 19)

Las ideas de Semler fueron aplicadas en el caso estudiado, se recogen múltiples referencias en las entrevistas a la necesidad de tratar a las personas como "adultos". Esta analogía retórica se implantó con gran éxito en el lenguaje del cambio, así como las propuestas de eliminar el reloj y dejar de utilizar el manual de operaciones. Otras dos decisiones también están inspiradas en las ideas de Semler, una de ellas fue la decisión de elegir libremente los hoteles por parte de los empleados y sus familias para asistir a los Seminarios de Cuatro Días de W. Edwards Deming, y la segunda está relacionada con la libertad, por parte de los empleados de la empresa para elegir los horarios de trabajo, decidir si era necesario trabajar horas extras, o la

opción para trabajar durante los fines de semana. Un supervisor lo expresaba de la siguiente manera.

"The time-clocks...and the handbooks were burned. And Glenroy had a very extensive handbook, and they just decided, it just doesn't matter. See, as you remember in the Semler article, the guy said, "I hired adults, and we want to treat our workers as adults. If they have to go to the bathroom, they can. They don't have to ask permission". That's what we wanted to start doing here" (Bredendick)

La retórica culturalista

La retórica culturalista se introduce en el lenguaje del cambio organizativo en el caso estudiado a través de la intervención de una consultora, Sheila Sheinberg. Así aparecía reflejada su presencia (ver documento nº: 13.2) en un anuncio recogido por el periódico de la empresa en el cual la consultora era la conferenciante en un seminario ofrecido en la "Chicago Dental Society" con el sugestivo y culturalista título de "Strategic Visión 2000 – The Future you want now" en el cual la consultora utiliza toda la retórica propia de ese paradigma, como, "*crear una visión*", "*liderazgo para el cambio*", "*empowerment*", Como un "alter ego" de Tom Peters introduce todas las propuestas y artefactos lingüísticos del llamado "*cambio cultural*". Las propuestas más importantes de su inspirador Tom Peters, están contenidas en el best seller, En busca de la Excelencia (Thomas Peters y Robert Waterman Jr.) publicado por primera vez en el año 1982, causando verdadero furor durante la década de los 80.

Peters es una de las mas auténticas expresiones del espíritu de desburocratización de los años 80, que según Albrow (1997), significaba también la incorporación de otros valores adicionales y nuevos en el mundo empresarial:

"...The de-rationalization of the organization does not stop there. After values and vision, follow love and empathy. Love is equaled with loyalty and team-work and respect for the individual, and what are celebrated

Documento n° 13.2: What is Sheila Sheimber up to now

Priority '91: Advancement Through Education

TUESDAY, 9 am - 4:30 pm
Marriott, Grand Ballroom II

**Strategic Vision 2000 - The Future You
Want Now!**



Sheila Sheinberg, EdD
*Organization and management
consultant*
Houston

Change is DANGEROUS! Change produces confusion, alienation, disenchantment, and chaos. Are you a victim of change? Or are you the kind of person who recognizes the opportunity often hidden in the danger of change?

* You must take charge of change: Make change work for you and not against you. Develop the change management skills necessary for forecasting the future, creating the vision, leadership for change, empowerment, team-building, and knowing yourself.

Strategic Vision 2000 is a provocative, stimulating, and challenging experience. This session will tickle your funny bone, stimulate your brain cells, and put you "on the spot" to take charge of your own personal and professional future.

This is a session for everyone — practitioner, support, spouse and friends. Bring everyone who cares about creating the future — now!

WHILE ATTENDING THE CHICAGO DENTAL SOCIETY CONVENTION, I UNWITTINGLY SAT IN ON AN ALL DAY SEMINAR CALLED "STRATEGIC VISION 2000, THE FUTURE YOU WANT NOW!". THE SPEAKER WAS NONE OTHER THAN DR. SHEILA SHEINBERG WHO I KNEW HELPED FACILITATE GLENROY'S TRANSFORMATION.

SHEILA DISCUSSED HOW TECHNOLOGY, DEMOGRAPHICS AND THE DRIVE FOR QUALITY WILL CHANGE THE FUTURE OF DENTISTRY. IF WE WANTED TO MEET HER IN "THE PROMISED LAND" WE NEEDED A VISION. THE ALTERNATIVE WOULD BE TO REMAIN BEHIND "BREAKING ROCK", A TERM SHEILA USED TO DESCRIBE A WORKER WHO DOES THE SAME TASK DAY AFTER DAY BECAUSE THAT'S THE WAY IT'S ALWAYS BEEN DONE.

AFTER BREAKING ROCK FOR A MERE SEVEN YEARS I CAN SEE WHY A VISION, ALTHOUGH FRIGHTENING AND RISKY, IS SO VERY IMPORTANT TO ALL INVOLVED IN AN ORGANIZATION. I WALKED AWAY FROM THAT SEMINAR MORE WILLING THAN EVER TO TAKE THAT NECESSARY LEAP INTO CHAOS- TO ARRIVE INTO A NEW PARADIGM. THE QUESTION I FACE NOW IS WHETHER THE REST OF THE DENTAL TEAM WILL JUMP WITH ME.

in the individual commitment, passion, zest, energy, care, love and enthusiasm" (pag. 103)

Para Peters, la preeminencia del *modelo racional* en el mundo empresarial, ha hecho subestimar la importancia de los *valores*. La idea que subyace en la definición de "valores" de Peters es que éstos son unos estándares generales o principios que son considerados como fines intrínsecamente deseados que las personas utilizan como "principios guía" y que conforman su comportamiento y les sirven como mecanismos para interpretar los eventos y acciones que ocurren a su alrededor (Jones, 1998). El análisis racional no ha sido útil, según Peters, para dotar a las empresas de una orientación audaz e innovadora, "las empresas con mejores resultados crean una cultura amplia, edificante y compartida, un armazón coherente dentro del cual las personas que tienen asignadas responsabilidades buscan las adaptaciones apropiadas". Como todo buen guru, Peters tiene su particular recetario para lograr empresas "sobresalientes". Identifica 8 *atributos* que distinguen a las empresas de éxito:

1. Énfasis en la acción.
2. Proximidad al cliente.
3. Autonomía e iniciativa.
4. Productividad contando con las personas.
5. Manos a la obra eficazmente.
6. Zapatero a tus zapatos.
7. Estructuras sencillas, staff reducido.
8. Tira y afloja simultáneo.

Peters no obstante no propone ninguna "*ruta de viaje*", para llegar al estado ideal que propone, ha sido crítico con las propuestas racionalistas. Por lo tanto considera que no es necesario establecer procedimientos rígidos para llegar a unos objetivos predeterminados. La cultura crea en las personas un "*sentido de finalidad*" que fomentará la aceptación individual del riesgo y la creatividad

aunque tenga pocos controles. En una anécdota que es todo un alarde de racionalidad "finalista" comenta lo siguiente.

"Una de nuestras anécdotas favoritas...se refiere a un trabajador de Honda que al regresar a casa cada tarde, endereza los limpiaparabrisas de todos lo Honda que ve. Sencillamente, ¡no soporta ver un defecto en un Honda!" (pag. 42)

Como ejemplo de cómo la perspectiva culturalista hace hincapié en la delimitación de un estado *ideal* al cual es necesario llegar, podemos observar los 8 puntos identificados por el grupo de liderazgo del cambio en Glenroy como "el lugar especial". Un espacio ideal, al cual la empresa debe llegar en el futuro. (ver documento n°: 14.2/1)

Para Peters, en las instituciones en las cuales la cultura es preponderante se producen los niveles mas altos de autonomía. *"La cultura regula rigurosamente las pocas variables que efectivamente cuentan y proporcionan significados"* (pag. 119). Por lo tanto a las personas se les alienta a sobresalir, a innovar. Peters lo ilustra de la siguiente forma:

" ... "IBM significa servicio" subraya el avasallador compromiso de la empresa con el cliente; pero esa misma formulación deja también libre un espacio notable. A todos, desde los auxiliares administrativos para arriba, se les anima a que hagan cualquier cosa que crean necesaria para que se atienda al cliente." (pag. 119)

Explicando el éxito de una empresa por los estímulos creados por su sistema de valores comenta lo siguiente:

"Si uno quiere entender la cultura que estimula las actividades emprendedoras en 3M, un buen punto de partida es su sistema de valores; en particular, su 'undécimo mandamiento'. Es este: 'No matarás la idea de un nuevo producto'." (pag. 258)

Paradójicamente, pese a la importancia que Peters da a la autonomía, también asigna un papel fundamental a los directivos. En su concepto de *"liderazgo transformador"*, que ya presupone que el directivo es un hombre de acción orientado al cambio, explica que el principal papel de un líder empresarial se produce *"cuando una o más personas se articulan con otras de*

Documento n° 14.2: Glenroy: The special place

GLENROY: THE SPECIAL PLACE

Change

People and systems must evolve, adapt to, and welcome constant change.

Trust

The belief that all involved with Glenroy are motivated and committed and that any success or failure is the result of the systems or lack of systems in which we operate.

Communication

Create an environment which enables and expects people to express ideas, listen, question, study, and exchange constructive suggestions.

Customer Service

Everyone's actions, alertness and assessment directly impacts each success we achieve in providing value beyond our customers' expectations and inspiring them to order from us again.

Profound Knowledge

We aim to have extensive knowledge of the systems of which we are a part, awareness of the dynamics upon which a system's components relate, and confidence in using statistical methods to guide predicting.

Continual Improvement

All participate and accept responsibility to teach and learn new skills and direct their creative efforts towards the improvement of all systems in order to promote the optimization of Glenroy by continuously challenging the results.

Being A Glenroy Stakeholder

All benefit by forming internal and external vendor/customer partnerships based on mutual respect and understanding that strives toward shared common goals.

Leadership Responsibility

To initiate necessary actions to move forward towards our vision and to recognize the need to change our vision when it no longer represents the highest potential of the organization.

July 16, 1990

tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad". La retórica del liderazgo transformador que "*eleva*" a sus seguidores y los convierte en miembros más activos, con efectos moralizantes " por cuanto eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética", tuvo gran influencia en el caso estudiado: las referencias de algunas metáforas visuales al papel de los "guías del cambio", las reacciones fuertemente emocionales y cuasi-religiosas de diferentes directivos durante el proceso de cambio, convertidos en evangelizadores con la pretensión de que sus subordinados cumplan determinados "mandamientos". Peters para

que no falten artilugios retóricos para denominar a ese líder transformador nos propone los siguientes:

"Se utilizan varios calificativos para tal liderazgo: elevador, movilizador, inspirador, enaltecedor, mejorador, exhortador, evangelizador"

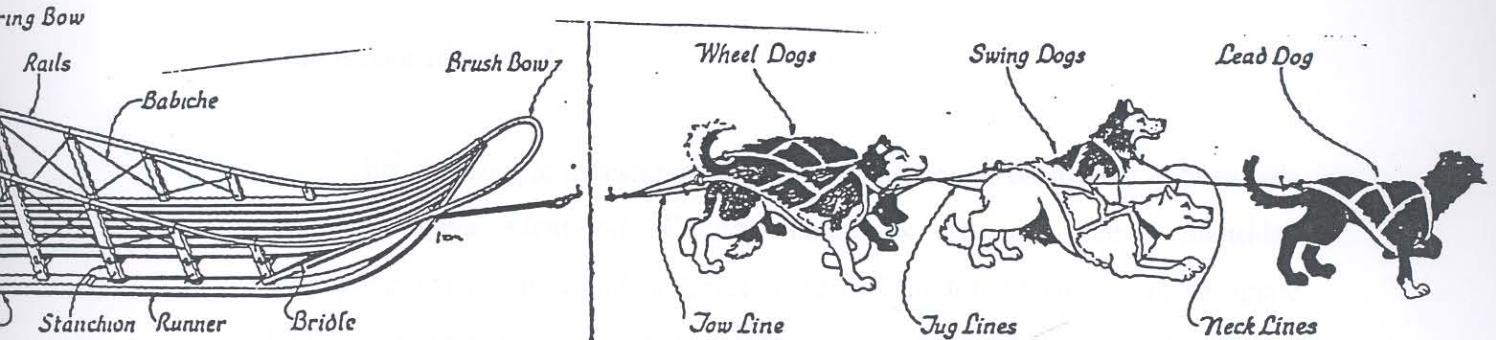
Así en una de las primeras metáforas visuales utilizadas al comienzo del proceso de cambio (ver documento nº: 15.2), aparece el dibujo de un trineo representando a la empresa y un grupo de perros que tiran del trineo haciendo un símil con los directivos del llamado grupos de los "10". El presidente de la empresa declara en el periódico MUSH que ha asociado *simbólicamente* en su mente a los perros con los directivos que impulsarían el cambio, la imagen es un clásico artilugio visual que representa al 'líder transformador' de la retórica culturalista.

Documento nº 15.2: Trineo

MUSH!

update #1

11-29-89



THE FOLLOWING FIVE PAGES OF TEXT REPRESENT TWENTY-ONE MINUTES OF CONVERSATION EXCERPTED FROM A NINETY-FOUR MINUTE MEETING THAT TOOK PLACE LAST WEDNESDAY, 11/22/89. THOSE ATTENDING THE WEEKLY MEETING WERE: THE GROUP OF TEN WERE: MIKE DEAN, SUSAN DEMBOWSKI, DALE JUTHIER, NORM HUMITZ, ROY JABLONKA, DON KNOERR, LEE PATZER, MYRTLE PATTER AND JIM ZIMMERMANN. PHIL JARMAN WAS ON VACATION.

W, LET'S EAVESDROP

Y: What I would like to do is try and put in perspective how I think we got where we are and where I think we are going. Going back to Green Lake, we --the ten of us -- came up with the vision, "Glenroy: The Special Place". And for each of us it's maybe a little bit different but it represents an incredibly high level of achievement ... or will, when we get that job done and truly are "Glenroy: The Special Place".

We talked about the fact that it was based on truth and honesty both amongst ourselves and amongst the company as a whole. And that it had to do with the full use of people's talents and that it had to do with empowerment and empowering the work force. I thought about that a little bit and symbolically in my mind what I see is a ten-dog dog-team. And I think that what we decided to do at Green Lake was to hook up to a sled which represents the company and pull that to "The Special Place" ... that we're on the move and we're pressing on.

Speaking for myself, I think that we've made wonderful progress. I'm so impressed with what we've done in six or seven weeks time. If you think about it, we threw the time clocks away and since then are not having any problem or difficulty with machine down time at changeover because people aren't here. Our business needs are being met satisfactorily. We burned the handbook and kind of wondered how that was going to work out for work Saturdays and stuff ... and while I don't have any statistics, my observations are that we are at least doing as much weekend work now as we were before -- which embarrasses me that we had mandatory work Saturdays for manufacturing people for as long as we did. We have vacation one day at a time in manufacturing, if I'm up to speed, and we are managing to cope with that -- that hasn't been a problem. We were talking a little while ago about a supervisor being taken to task for not attending to his responsibilities like he

CAPITULO 2: LA CONFORMACION DE LA RETÓRICA

2.2. PARTE EMPIRICA: La Retórica en Acción

Una nueva identidad

En el caso que investigamos el cambio organizativo supone la búsqueda de una nueva identidad. Cuando hablamos de una nueva identidad presuponemos que un estado anterior se desea abandonar y que un interrogante no explícito impulsado por un grupo de personas parece plantearse al conjunto de los miembros de la organización: ¿Quiénes somos? y ¿qué quisiéramos ser?. Si bien el interrogante no se plantea en estos términos, sino dentro de un discurso más complejo en el cual la retórica y los gurus juegan un papel central, en la conformación y en la propia definición de la "necesidad" de perseguir una nueva identidad.

Un primer elemento a considerar para comenzar a explicar el cambio organizativo en Glenroy es el fallecimiento del *propietario/fundador* de la empresa (Herb Jablonka); como consecuencia su hijo (Roy Jablonka) le sucede en la responsabilidad de gestión asumiendo la presidencia. Esta primera consideración no es banal en el caso que investigamos porque una de las ideas subyacentes en el proceso de cambio es que el cambio implica el fin de un estilo gerencial, representado por una forma "tradicional" de "hacer negocios".

Por lo tanto, una de las motivaciones del cambio sería la superación de un estado anterior "burocrático" y "autocrático" vinculado al estilo del fundador de la empresa y a la necesidad de modificarlo por parte de su hijo, que estaba sometido también a las decisiones del presidente y fundador; así el cambio parecía implicar la búsqueda de una "ruptura" con el pasado. La representación más clara o el símbolo más importante que denotaría la falta de flexibilidad de la estructura organizativa que se deseaba abandonar, era el manual de operaciones, en el cual se intentaba prever "cualquier escenario

posible" o "cualquier situación que se le pueda presentar a un trabajador"; por lo tanto el manual cubría, según los entrevistados, todas las posibles dudas operativas que se le podían plantear a un empleado de Glenroy. La imagen que los miembros de la empresa tienen sobre su organización está asociada a una dirección fuertemente paternalista, un liderazgo familiar que restringía la toma de decisiones a los límites establecidos por las reglas y procedimientos escritos. A estas prácticas se sometían todos los miembros, incluidos los niveles directivos más altos como el vicepresidente Roy Jablonka. Como parece ser bastante extendido en las empresas de tipo familiar, muchas veces la relación padre-hijo, y sus características asociadas predominan sobre la relación superior-subordinado, añadiendo una carga psicológica suplementaria a la ya compleja relación de autoridad entre individuos que no tienen ningún vínculo familiar. Como señala una entrevistada, las características del anterior estilo de gestión hacían de Glenroy una empresa autocrática fuertemente ligada a las políticas internas diseñadas por el propietario y fundador de la empresa.

"...I got the impresion that he ran his organization very autocratically, and that Roy did not have a great deal of input into what would happen. He was more directed by his dad as to what to do..." (Dembowski)

"It was one of the funniest handbooks I had ever seen. They covered every conceivable, possible scenario you could think of for an employee, how to handle this under these circumstances. And they wrote their policies that way so that people wouldn't have to worry about thinking." (Dembowski)

"It had been a very authoritarian operation. Under Roy's father, Roy's father told everyone what to do, including Roy" (Dembowski)

La necesidad de cambio y ruptura no estaba sin embargo asociada a un problema de rendimiento empresarial; en ningún momento del proceso de cambio se hace referencia a un "imperativo de mercado" para provocar la ruptura con el estilo de dirección del fundador de la empresa. Por el contrario el rendimiento se consideraba satisfactorio, no era cuestionado. Datos cuantitativos e informes internos de la empresa parecían reflejar claramente que su situación económico-financiera era satisfactoria. Por lo tanto existía una

asociación entre el "viejo" estilo empresarial del presidente de la empresa y una bonanza en el rendimiento empresarial. Esta sensación se recoge ampliamente en todas las entrevistas a los miembros de la organización, independientemente del grado de acuerdo o apoyo a las iniciativas de cambio. Personas tan proclives al cambio, y a justificarlos por problemas de rendimiento, como son los consultores, dispuestos a encontrar un problema que justifique una intervención o la incorporación de una nueva práctica también compartían esta percepción. Así, la consultora Sheila Sheimberg describe de la siguiente forma la situación que se había encontrado en la empresa al contactar por primera vez.

"When I first came to Glenroy, what I observed here was a company that was doing very well, that had very high quality products. It had a reputation with its customers that was very good. It had largely been driven to that by the people who were here.....When Roy's father passed on, I think Roy knew that the company couldn't function like it was forever, that it needed to change. Because he was talking with me about the need to become better, better than it was."

La retórica de gestión identifica y utiliza algunas causas más o menos estables acerca de la necesidad inminente que tendrían las empresas de iniciar una experiencia de cambio, una de ellas muy utilizada por Deming y también por otros gurus, es la valoración de que las empresas japonesas constituyen un peligro inminente. Así el presidente de la empresa, que pretende de una vez por todas poder imponer y afirmar su propio estilo directivo, su "propio pensamiento", alejándose del fantasma de la tutela paterna, explica en términos de una supuesta "amenaza japonesa" su impulso hacia el cambio que obligaría a la empresa a modificar su estructura organizativa, fomentar el trabajo en equipo y reducir las atribuciones de supervisión. Así Roy Jablonka afirma:

"I worked for my father until 1987, and then, in a span of maybe a year or two, I began to be able to introduce my own thoughts to the organization. Among the things that was important to me was more of a team spirit, and I translated that into empowerment of people, reduce managerial involvement, and so on. It's true, at the time, I had concern about the Japanese, because we had been experiencing Japanese competition."

Una clara necesidad de diferenciación aparece constantemente reflejada en las entrevistas. Esta necesidad de diferenciación, que no se manifiesta de forma directa y explícita, parece tener poca relación con una necesidad de eficiencia que obligaría a diferenciarse de las estrategias de otras empresas o establecer una relación especial con los clientes para reducir costes. Las aseveraciones permanentes por parte del presidente en las que manifestaba su deseo de "introducir mi propio pensamiento en la organización", "lograr que sea un lugar especial" y las referencias y paralelismos a una forma de organización que debía ser superada, ya que era "muy tradicional", dan pie a afirmar que la diferenciación parece constituir primordialmente una necesidad de autoafirmación del presidente de Glenroy, pretendiendo establecer una distinción clara con el "estilo" de gestión y dirección de su padre, fundador de la empresa; subyace por lo tanto una necesidad de ruptura cuasi-psicológica. La retórica es de "competitividad", pero la diferenciación parece no ser una estrategia de "mercado" sino una decisión que tiene más relación con una "necesidad" de afirmar y reafirmar su poder. Las continuas referencias a la necesidad de buscar un "enfoque diferente" para la empresa, lograr que sea "un lugar fantástico" remarcan la búsqueda de una nueva identidad organizativa supuestamente superadora de la identidad "tradicional". Así diferentes directivos afirmaban

"Well, we came out of Green Lake with a vision, and the vision was "Glenroy, the special place". There was truth to that because anybody that had ever joined Glenroy that worked in traditional organization, including myself, knew there was something special about Glenroy the company. I knew there was something different about it, but I didn't know exactly what." (Patzner)

" The goals and objectives that I remember hearing about were Glenroy was and also was going to be the special place, which was the wording of the vision statement that the management group had developed on that retreat weekend. Also, the goals and objectives were to improve Glenroy to be a fantastic company by any measure." (Hager)

"There were a number of steps that came up to the point that were in the transformation, based in the Deming philosophy. There was a period of time that this company, Roy specifically, was looking for a different approach than what we were working under in the mid-80s. (Kreitzer)

Los nuevos directivos

Un papel fundamental en el impulso de las nuevas propuestas de cambio, es decir la incorporación de las nuevas ideas de ruptura con las formas "tradicionales" de organización, cumplieron los nuevos directivos incorporados a la empresa posteriormente al fallecimiento del presidente de la empresa. Un papel clave fue desempeñado por un importante nuevo directivo (Dale Gauthier) que trajo nuevas ideas a la empresa, asociadas con los principios de calidad. Su aporte como director de proyectos y vicepresidente de manufactura lo convirtieron en un gran impulsor del cambio, y también en el "ideólogo" del mismo, hasta el punto de ser reconocido en algunas opiniones como el verdadero conductor del cambio. Así lo expresaba la consultora Sheinberg:

"The real driver for the change was Dale Gautier"

Tanto Dale Gauthier como Mike Dean, aunque este último con un grado de influencia menor, provenientes de otras "culturas" organizativas, incidieron en la idea de la necesidad de más "libertad" y "flexibilidad", influyendo sobre el presidente de la empresa y sobre el llamado "grupo de visión". Estos directivos ocuparon puestos claves, como vice presidente de manufactura y director de sistemas de calidad. De alguna manera los nuevos directivos incorporados lo hacían con una experiencia organizativa muy diferente a la que tradicionalmente Glenroy había estado sujeta. Sus ideas más "liberales" coincidían con la necesidad incipiente del nuevo presidente de la empresa de romper con los sistemas tradicionales de decisión vinculadas a su padre y fundador. Por lo tanto esta coincidencia de intereses produjo una alianza o coalición muy importante para consolidar los primeros impulsos hacia el cambio.

" Both of those men really wanted to be associated with companies that allowed employees the flexibility and freedom to grow. And, as they came on board, they began to bring more of these ideas to Roy's attention. This wasn't exactly something that Roy started...." (Dembowski)

El contacto con la retórica

Las organizaciones empresariales tuvieron una incidencia directa en la conformación de las ideas y presupuestos teóricos del cambio, influyendo en el principal agente del cambio, el presidente de la empresa y en el llamado "grupo de liderazgo" o de "visión" del cambio. Es en estas organizaciones o círculos de empresarios donde se propagan y difunden diferentes técnicas de gestión dirigidas a propietarios de empresas, altos directivos y empleados mediante el contacto periódico en seminarios, encuentros o conferencias. En Glenroy se mantenían contactos con dos asociaciones empresariales, fundamentalmente TECH y Management Resources Association (MRA). La naturaleza de los servicios que prestaban era diferente, y su influencia en el proceso de cambio por lo tanto también, muy intenso en el caso de TECH, ya que su papel era la difusión de nuevas ideas relativas al "management", sirviendo de puente entre los conferenciantes, gurus de diferente origen, y las empresas, y secundario en el caso de la MRA, que actuaba prácticamente como una consultora para resolver problemas de gestión muy focalizados.

En el caso de TECH se trataba de un comité de ejecutivos al que pertenecía el presidente de la empresa (Jablonka), compuesto por propietarios, directivos y presidentes de empresas. Mensualmente se reunían en grupos que escuchaban a un expositor que desarrollaba un tema y posteriormente los grupos de empresarios y directivos discutían libremente sobre los temas, situaciones y experiencias de gestión que habían escuchado vinculándolos con sus propias experiencias organizativas, o *"cosas que no podían hablar con nadie en sus empresas"*, como manifestaba uno de los directivos de Glenroy, asiduo asistente a estas conferencias y debates.

Los consultores y gurus más importantes y populares fueron conferenciantes habituales de esta asociación. A este grupo pertenecía no solamente el presidente de Glenroy sino también algunos altos directivos, como el Vicepresidente de Producción (Dale Gauthier), que hacía varios años que

participaban regularmente en las actividades de TECH y otra asociación llamada PARANET; y eventualmente concurrían a escuchar a algunos de los conferenciantes otros directivos de Glenroy. TECH es muy importante en la determinación del cambio porque es el lugar donde los directivos de Glenroy entran en contacto con los distintos "especialistas" en gestión empresarial. Allí se produjo el "encuentro" con los teóricos del cambio y con la literatura de "management" que se utilizó en Glenroy para sustentar el cambio y conformar el discurso retórico utilizado. Aunque su grado de importancia difiere por el grado de influencia que cada uno ha tenido en el proceso, se podría afirmar que en una primera etapa de gestación del cambio tuvieron una influencia decisiva los siguientes consultores:

William Conway, conocido difusor de las teorías sobre calidad, jugó un papel muy importante en el inicio del proceso, ya que los componentes del grupo de visión asistieron personalmente a los seminarios que impartía. Consultor y propagandista del Total Quality Management (TQM), ex presidente de la empresa Nashua Corporation reconvertido en consultor, de una influencia inicial muy importante en Glenroy, guru de las ideas de calidad, introductor, discípulo y promotor de las ideas de W. Edwards Deming. Sus seminarios sirvieron para orientar el proceso de cambio e impactaron fuertemente en el presidente de la empresa, aunque su presencia y relevancia fue secundaria en la fase de implementación de cambio, siendo reemplazado o desplazado por W. Edwards Deming.

Ricardo Semler, presidente de la empresa brasileña Semco, escribió un artículo que alcanzó una gran difusión en los círculos empresariales, fue una de las lecturas que más influyeron sobre el presidente de la empresa; el artículo apareció publicado en la revista Harvard Business Review con el sugerente título de "Managing without managers". Este artículo leído inicialmente por el presidente de la empresa (Roy Jablonka), fue aportado por la consultora (Sheila Sheinberg), y generó una discusión inicial acerca de la orientación del cambio y ayudó a modelar el "cuadro" del cambio. Pese al interés suscitado, el artículo no

ofrecía ninguna orientación sobre el "cómo" orientar el proceso de cambio y daba pocos ejemplos de la "vida cotidiana" de su empresa funcionando "sin directivos". La lectura del artículo provocó una inmediata identificación con los postulados de Semler, y sus propuestas fueron tomadas como un "modelo" deseado. Los siguientes directivos lo explicaban de la siguiente manera:

"Roy passed that out (Semler), and, one day, early in October, before they had the vision meeting, he said to me, "Robbie, this is the way I want this company to be". And so, having read the article and having had an understanding of where Roy wanted to go..."(Bredendick)

"Very interesting article. The things I found with most of articles, most of the things that we got, you now, discussion and that, was, it was what took place or where they were now, but in many of those articles, it does not talk about how they got there and what were the trials and tribulations of getting there"(Humitz)

El artículo fue discutido y leído posteriormente por el grupo de visión en el retiro de Green Lake, fue útil como punto de partida para tratar sobre la "visión" del cambio, y fue utilizado para *introducir* el proceso de cambio en el grupo de visión.

"The presentation, I don't think, ever took place in a formal context, and that has to do with the kind of person I am. I am active-oriented, so I don't do well at planning and presenting, but I'm better at just talking from off the top of my head, one-on-one. So, all that the presentation consisted of was me distributing Ricardo Semler's article, with the statement, "Could we ever be so fortunate as to be like this?" or words to that effect. That carried into Green Lake and kind of created a tone for Sheila to work with, and we came on it as a group. I didn't decide, but we came on it as a group" (Jablonka)

Sheila Sheinberg es la consultora contratada por la empresa para orientar el proceso de cambio y pese a no ser un "guru" su influencia fue fundamental. Los directivos de Glenroy asistieron a sus conferencias en TECH, y posteriormente establecieron una relación cuasi-permanente de intercambio de ideas. Sus aportes teóricos relacionados con el cambio, sus reflexiones sobre el proceso en diferentes momentos y fundamentalmente sus visitas a la empresa en calidad de consultora ejercieron una influencia directa sobre las decisiones

del presidente. La consultora tiene además intervenciones como "orientadora" en el proceso de cambio en dos eventos muy importantes, los llamados retiros de Green Lake y Racine, en los cuales se elaboraron y reelaboraron los significados de los distintos artefactos retóricos y conceptuales que se utilizaron. Como lo reconoce uno de los entrevistados:

Sheila was a very powerfull influence during those years when I was going through all that learning, among others. There were several others who really had left a heavy impact..." (Gauthier)

Las aportaciones de la consultora, contratada posteriormente por la empresa luego del primer seminario con Bill Conway, fueron importantes porque transformaron una idea inicial un tanto "difusa" del cambio. Es decir inicialmente no existía un impulso claramente expresado de su implementación. Había una cierta atracción por las prácticas pero no existía una intencionalidad clara por parte de los directivos de iniciar un proceso de cambio. Su papel fue determinante, al menos inicialmente, en dotar de contenido e impulso al proceso de cambio, ayudando a definir los "paradigmas" teóricos y la "visión" que le servirían de sustento y fundamentalmente a crear un lenguaje capaz de impactar lo suficiente como para iniciar el cambio, no un cambio cualquiera sino uno de gran calado, es decir "radical" y "revolucionario". Así lo percibían dos directivos:

"We think Sheila could help us get started...I mean that's her background, organizational change is her thrust" (Gauthier).

"Sheila Sheinberg came, heard and said she was talking about radical change, revolutionary change" (McFarland)

Es necesario detenerse en la experiencia de la consultora (Sheinberg) para poder extraer algunas premisas básicas, ya que su formación académica y su experiencia empresarial estaban fuertemente determinadas por las ideas del "cambio organizativo" y de su "necesidad". Pertenecía a una pequeña consultora llamada Center for Lifecycle Sciences, era la directora ejecutiva del International Delphi Center, una red de personas "que habían tenido éxito en la arena de la calidad y en la gestión del cambio". Uno de los patrocinadores era

John Hooteberg, directivo de Florida Power and Light, la única compañía ganadora de un premio muy importante a la calidad en Japón, llamado Premio Deming.

Su formación académica y profesional estaba fuertemente ligada a la premisa del cambio organizativo, *"I guess if you were to put me into a category, I guess I do organizational development and organizational change", "my primary focus of attention has always been change"*. Había trabajado en grandes empresas del sector de las telecomunicaciones y ordenadores, especializándose en la llamada Psicología del Desarrollo. Una de sus premisas básicas era que *"las organizaciones no cambian, las personas cambian a las organizaciones"* y su tarea consistía fundamentalmente en *"guiar a las organizaciones"*. ¿Hacia dónde?: hacia un futuro ideal que las organizaciones deberían determinar. De alguna forma la consultora era una promotora del "cambio". Es decir no era exactamente una defensora de una técnica particular de gestión, sino de una idea valorada por los directivos como progresiva que era "el cambio". Ella en ultima instancia "acompañaría" o "facilitaría" el cambio pero sin definir excesivamente su contenido o recorrido. Como ella manifestaba.

"...my focus is always to, first, kind of guide an organization towards the kind of future it can create and then work with them, over time, to help them create that future.."(Sheinberg)

La Dra. Sheimberg cumplió un importante papel como "orientadora" en las reuniones del llamado "grupo de visión" del cambio constituido por un grupo de directivos reunidos en el llamado retiro de Green Lake (Wisconsin). Como lo expresaba un directivo participante.

"Basically, what she continued to talk about was that we were going to develop what was called a vision, the vision of what we wanted Glenroy to be or wanted to be or needed to be in five years or ten years"(Humitz)

Posteriormente a las conferencias de TECH descritas anteriormente se produjo un encuentro de la consultora con la empresa Glenroy, en la que mantuvo conversaciones con miembros de la empresa, analizó su historial, balances, etc.,

llegando a conclusiones muy positivas con relación al potencial de la empresa, su rendimiento y a sus posibilidades de cambio para transformarse en una "organización contemporánea".

Como ella misma lo expresaba:

"I thought they had tremendous potential to grow beyond where they were"

"They were a company of about 77 people. They were doing 25 millions dollars, and it was a very capital-intensive business"

"My perception was that they were enthusiastic about creating a more contemporary organization"

En sus primeras conclusiones sobre las características del estilo de gestión que había encontrado en Glenroy, percibió diferencias relacionadas con la capacidad de liderazgo del presidente de la empresa (Roy) producto de un estilo anterior de dirección muy personalizado y una mayor preeminencia, al menos en el impulso hacia el cambio, por parte de los directivos incorporados recientemente a la empresa (Dale Gauthier). Afirmando lo siguiente:

"I found Roy very good technically, but very inexperienced as a leader.."

"His father had died, and he had taken over the business from his father, and he had taken the job of CEO.."

En los seminarios de TECH también participaron otros supervisores de la empresa concretamente en algunos cursos sobre técnicas básicas de dirección, vinculadas a la evaluación y control del personal. Podría decirse que es el ámbito en donde comienza a tomar forma el cambio. A TECH se le atribuye también haber influenciado al presidente de la empresa para "educar" y entrenar a los supervisores. Como sugiere un directivo:

"I don't know how or when Roy got the idea in his head that he needed to educate the supervisors, but I think it's from his TECH...I'm not sure how that group was founded or what their purpose was, but I think a lot of his direction came from that group of people in that group, who were all CEOs of their companies"(Jondle)

Adicionalmente al peso e influencia que tuvieron los gurus y la consultora contratada los impulsores del cambio obtenían información de muy variadas fuentes. Utilizaban una gran cantidad de literatura de gestión, artículos de revistas de management, de las que extraían numerosos conceptos e ideas relacionadas con el cambio organizativo; evidentemente esta diversidad de perspectivas ha tenido gran influencia posteriormente en la conformación de la visión del cambio.

"That included, also, doing a lot of reading and a lot of research and a lot of listening and a lot of talking to people about what was going on in management change and management culture today"(Dean)

"We read a lot of of articles at work that were done by the Joiner organization in Madison, Wisconsin. One of those was the case against performance appraisal, and how performance has been, in the western world, the most demeaning aspect of employment that one has ever experienced even in modern-day manufacturing. Those are almost words right out of Dr. Deming's mouth. So, we looked at those things that were in existence at Glenroy.."(Dean)

W. Edwards Deming por ultimo, fue introducido por Conway, siendo el "guru" de las ideas de calidad fundamental en el proceso de cambio, determinante en todas sus etapas. Su "filosofía" subyace en todas las actividades relacionadas con el cambio, incrementada su importancia por los contactos "cara a cara" que todos los trabajadores de Glenroy tuvieron con él, participando en sus populares y ampliamente difundidos seminarios.

Seis meses después del inicio del proceso de cambio, se produce el encuentro entre los empleados de Glenroy y W. Edwards Deming. Sus ideas ya habían comenzado a asociarse al cambio. Referencias de los componentes del grupo de liderazgo y también a través de literatura impresa, y vídeos en algunos casos, los empleados habían entrado ya en contacto con la retórica de calidad. La decisión de que todos los empleados participen en los cursos y seminarios de Deming no puede dejar de ser considerado como un hecho "original". Habitualmente los participantes en los ya tradicionales cursos que impartía Deming en distintos lugares de EE.UU. eran directivos medios o altos de

grandes empresas. En Glenroy se decide que todos los trabajadores, cualquiera sea su nivel jerárquico escuchen las propuestas de Deming. Esta decisión se atribuye a una idea de la consultora Sheila Sheinberg de profundizar el cambio "radical" o "cultural" que se proponían. Fue tomada originalmente durante la etapa de gestación del cambio y existía un comité que se encargaba de la planificación de estos viajes. La idea que tuvieron los mentores de estos "viajes hacia la calidad" era que la puesta en contacto con Deming por parte de los empleados de Glenroy provocaría una utilización de un *lenguaje compartido* del cambio. Las posibles o reales dudas que habría dejado sin cubrir la presentación del cambio, serían resueltas con una inmersión colectiva de los miembros de Glenroy en los seminarios de Deming. Como sugiere un supervisor, se trataba de "escuchar" sus propuestas para luego intentar "aplicarlas en Glenroy"

"You people, go listen to Deming, see what he has to say, come back, and see what you can do" (Laack).

La idea de enviar a todos los empleados a los cursos de Deming, decisión asumida por el grupo de visión del cambio, tenía por lo tanto la intención de reforzar el cambio mediante la utilización de un "lenguaje" uniforme en el proceso de cambio; en los niveles no directivos serviría para producir un "efecto de impacto" que sirviera para involucrarlos en el cambio. Pero el objetivo fundamental era provocar una fuerte "impresión" en los empleados de la empresa. Los directivos más implicados en el cambio percibieron rápidamente la importancia de esta trilogía, "lenguaje", "impacto" e "impresión". Sabían aunque sea de forma intuitiva que podía ser la llave para implicar a las personas en el cambio. La retórica comienza a extenderse por la empresa, contaminará el lenguaje y la comunicación pero fundamentalmente servirá para provocar una fuerte reacción emotiva.

Un directivo "instigador" de esta idea la expresaba de la siguiente manera:

"I was kind of instigator behind people other than the department managers and executives attending the four- day seminar. My reasoning was real simplistic. At the time that Glenroy could really use a common

vocabulary, and that would be a real symbolic, almost shocking event to the non-managerial employees, and it would make a big impression and had, it seemed, a lot of good side benefits. Actually, I wrote a memo that kind of kicked off that idea" (Hager).

Los seminarios de Deming suponen quizá la primera valoración del cambio que pueden hacer los empleados de Glenroy. Por fin la empresa los había enviado a un lugar donde habría alguien explicando lo que el cambio proponía. Quizá les permitió hacer la primera valoración comparativa entre lo que se *suponía* que debería ocurrir y lo que *estaba* ocurriendo, es decir entre retórica y realidad. En grupos que podían ser departamentos completos todos los empleados de Glenroy fueron a diferentes estados como, Kansas, California, etc. Asistían fundamentalmente a dos tipos de cursos diferentes, los que impartía Deming sobre la "La transformación de la industria Americana" y los llamados Seminarios de Cuatro Días. Paralelamente una escuela técnica de Milwaukee (Wisconsin), enseñaba fundamentalmente a los operarios de manufactura las técnicas de control estadístico de procesos, herramientas divulgadas por Deming habitualmente en sus cursos (ver Documento n°:16.2).

La reacción inicial de las personas que fueron a los seminarios, al retornar a la empresa, fue una sensación de impresión. Los seminarios sirvieron para que muchas personas que en un principio tenían una actitud contemplativa frente a lo que estaba ocurriendo, volvieran emotivamente más implicadas. Los primeros que asistían eran luego interrogados por sus compañeros sobre los contenidos de los cursos "como si fuéramos Hare Krisnas", decía un operario. Este estado de "*excitación*" no sólo se daba por los contenidos de los seminarios, también por el poder de convicción del propio Deming, su capacidad de comunicación y sus planteos que reflejan de alguna forma una oposición binaria entre los que "están por la calidad" y podrán sobrevivir y los que están "por el viejo estilo" y tendrán grandes problemas, lo cual producía un gran impacto entre quienes lo escuchaban, obligando a su audiencia a tomar

Documento n° 16.2: Deming four-day seminar fever

DEMING FOUR-DAY SEMINAR FEVER ! ! ! !

Many questions have popped up in the last weeks regarding procedures to follow when the decision is made by an individual to attend a Deming four-day seminar. Here is the procedure to follow:

- Step #1:** If you need information on dates and locations of future seminars, or if you have already selected the date you would like to attend and are ready to be registered, please notify Dave Hager (ext. 218) or Lee Patzer (ext. 134) immediately. Most of Dr. Deming's four-day seminars are filled to capacity, so the earlier you get registered the better. Also, there are some fee discounts we can earn through early registration.
- Step #2:** After registering for the seminar with Dave Hager or Lee Patzer, please notify Dianne Jordan (ext. 101) immediately of your preferred hotel plans (such as, smoking or non-smoking room, single or double, etc.) and preferred travel plans (such as air, bus, train, company car, personal car, etc.) for the seminar date you are attending. **Note:** You are responsible for arranging hotel and transportation through Dianne Jordan -- these will not be automatically booked for you just because you are registered for the seminar.
- Step #3:** After returning from the seminar, please turn in your expense report and receipts to Accounting as outlined in the Travel and Expense Report Guidelines.

As of Monday, 02/11/91, these are the Glenroy people currently registered to attend a future Deming Four-day Seminar:

March 19-22, 1991 Santa Clara, California (total = 13 people)

Marvin Laack	Richard Markovic	Kim Erickson
Janet Giese	William Kopecky	Joe Ortiz
David Steltz	Dennis Ball	Ronald Kohlbeck
Robert Klug	Debbie Marx	Christopher Rollo
Michael Zeman		

April 16-19, 1991 Kansas City, Missouri (total = 24 people)

Tom Stehlik	Randy Strupp	Robert Laack
Jim Jerman	Steve Potter	Deborah Potter
Peter Kreitzer	Robert Stauff	Rob Bredendick
Cedric Jennings	Todd Caze	Joe Kluck
Steven Roufus	Stephen Dubinski	Bill Lockwood
Myrtle Witter	Jerry Lemler	Steve Watzig
Sue Quirke	Tom Ladwig	Keith Trzebiatowski
Michael Davis	Al Leister	Don Leister

May 7-10, 1991	Cincinnati, Ohio	(total = 0 people)
June 18-21, 1991	St. Louis, Missouri	(total = 0 people)
July 2-5, 1991	London, England	(total = 0 people)
July 23-26, 1991	Minneapolis, Minnesota	(total = 0 people)
August 5-8, 1991	New Port Beach, California	(total = 0 people)
September 10-13, 1991	Atlanta, Georgia	(total = 0 people)
October 1-4, 1991	Nashville, Tennessee	(total = 0 people)
December 3-6, 1991	Phoenix, Arizona	(total = 0 people)

inmediatamente un cierto partido por sus ideas, so pena de quedar al margen del progreso. Adicionalmente las circunstancias que de alguna forma "rodeaban" o conformaban un escenario un tanto inhabitual para operarios y mandos de la empresa que compartían cursos en igualdad de condiciones, con la posibilidad de desplazarse a otras ciudades de EE.UU. con todos los gastos pagados a escuchar a un "guru" del management, contribuían también a reforzar este ambiente emotivo. Un supervisor expresaba lo siguiente acerca de la reacción de los empleados:

"The first people that were sent to see Deming were employees, not managers. And when..../I remember who the people were in the first group, and, when they came back from Deming, they...kind of was like a report of what they heard, and they were just unbelievably excited, you know." (Koenig)

El grupo de visión del cambio

El llamado "grupo de los 10", "grupo de visión" o "grupo de liderazgo" como es denominado alternativamente por los entrevistados, y señalado en los documentos escritos del cambio comenzó a funcionar en octubre de 1989 y tuvo gran importancia en la conformación del proceso de cambio en Glenroy. La idea subyacente que impulsó la creación de este grupo, por iniciativa del presidente de la empresa fue que un grupo de directivos motivara al conjunto de la organización hacia el cambio. La idea de la necesidad de un grupo de personas que impulse el cambio elaborando las consignas fundamentales se recoge en una amplia literatura de gestión, es habitualmente recomendado como conveniente por los consultores que trabajan con las empresas orientadas al cambio organizativo:

"He (el presidente) had designated a group of employees that we was hoping would motivate the rest of the company into that direction" (Kreitzer)

En este grupo formado por 10 directivos de la empresa, entre los cuales estaban los dos copropietarios, Roy Jablonka propietario mayoritario y Don Knoerr

minoritario, se intentó conformar un cuadro o un estado futuro deseable para Glenroy; en otras palabras "qué" cambio sería deseable que ocurriera en la empresa, prescindiendo un tanto del "cómo" debería realizarse.

El grupo de visión o de liderazgo tuvo en términos de cambio organizativo algunas misiones claves, "construir" la visión del cambio, lo que sería bueno y deseable para Glenroy; ligado a la idea de visión introdujo un lenguaje particular del cambio, palabras como "new way" ("nueva era" o "nuevo estilo") comienzan a ser habituales para referirse a un futuro escenario hacia el cual debe ser dirigido el cambio, en contraposición con una "old way" (viejo estilo), que sería el estado que se debía abandonar. Por lo tanto se identifican los elementos organizativos que corresponden o se asimilan a los dos estados que se intentan contraponer.

En el retiro de fin de semana de Green Lake el grupo de visión define la intención de hacer un "gran cambio" y se acuerda tomar las primeras medidas simbólicas para iniciar el cambio, fundamentalmente dos, por un lado la eliminación del reloj y la "destrucción" del manual de operaciones de la empresa, y por otro lado en términos estructurales la "abolición" de las jerarquías y la producción del primer documento escrito sobre el cambio. Estas dos medidas fueron quizá las dos únicas "acciones", entendidas como tales por el grupo de visión, claramente perfiladas. Es decir no vinculadas a la discusión o búsqueda de significados de todos los artefactos conceptuales que estaban incorporando. Por lo tanto los componentes del grupo de visión deciden con estas medidas entrar en "acción", alejarse de las "palabras", es decir de la retórica. ("a set of words"). Como lo define uno de sus componentes, el consenso fue para dar un "signo" a la organización de iniciación del cambio; la búsqueda del significado de la retórica debería llegar posteriormente. La "abolición" de las jerarquías y la "destrucción" del manual de políticas crea también una cierta sensación de euforia, como si el cambio hubiera sido "implementado" en ese momento. Como lo expresaba un directivo.

"..the vision was a set of words that had some meaning, but I knew there needed to be some action creating meaning behind these words. The

highlight for me, and the strongest signal that we were going to move along that direction was when we agreed, Saturday night, we agreed to destroy the policy manual and start from scratch. We agreed to abolish the hierarchy and destroy the policy manual and start from scratch. For me, that was major organizational change." (Kreitzer)

Como en todo grupo que intenta impulsar un cambio organizativo, el grupo de los 10 ocupó parte de su tiempo en definir las características organizativas que pretendía abandonar definitivamente, particularmente todas aquellas vinculadas a su experiencia anterior y ligadas estrechamente a su propietario fundador. Así la supervisión y la estructura jerárquica comienzan a dejar de ser algo valorado y deseable.

"...it was more traditional. We had a handbook with the specific rules to follow. We had supervisors that, for quite a while, they were working supervisors..." (Jarman)

El grupo de los 10 asume la necesidad de cambiar el "estilo gerencial" ya esbozado anteriormente por el presidente de la empresa, ya que Glenroy había estado dirigida en los últimos 25 años por su fundador, en este caso el padre del actual presidente de la empresa (Roy); por lo tanto la percepción tradicional estaba fuertemente ligada a un estilo de dirección muy personalizado en el anterior presidente. Razones de tamaño y crecimiento harían insostenible un estilo de dirección muy jerarquizado. Por lo tanto nada podía ser como antes, el cambio se transforma en una "necesidad", es "inevitable"; la retórica contra la organización guiada con el viejo estilo se incorpora al grupo de visión. Así lo expresan dos de sus miembros.

"...And for this size company, it was, from the start until about 25 years later, That's all that we needed. That nucleus could function and maintain the company at its growth rate and size very well and with the managing style they were using...At the point, I think the changes or the questions about it came about after Roy's father died" (Humitz).

"When Roy's father passed on, I think Roy knew that the company couldn't function like it was forever, that it needed to change." (Jarman)

La búsqueda de un "lugar especial"

Basados en el consenso relativo que el grupo de visión logra, al identificar cuál era el estado organizativo que se deseaba abandonar, comienza a producirse, de forma simultánea el intento de definir la imagen de futuro deseada para la empresa. Tal como es recogido el acontecimiento por The Glenroy Wrap-Up posteriormente; (ver documento nº: 17.2/1) el presidente de la empresa describe el retiro de Green Lake como "muy excitante", anunciando que se ha identificado un estado futuro deseable para la empresa. Las palabras que "mejor lo expresan" son "Glenroy: Un Lugar Especial". Las precisiones acerca de las características de ese "lugar" son ambiguas, es necesario definir ese estado futuro. Conceptos como honestidad, trabajo en equipo y la utilización y aprovechamiento del talento de las personas que componen la empresa estarían asociados a este estado deseable. Pero la propuesta más significativa que se recoge en el documento, es la invitación a la búsqueda colectiva de las respuestas que den contenido a la visión, o más precisamente "construir" el sentido de la retórica. El reconocimiento explícito por parte del presidente de que puede generarse confusión en esta búsqueda y que "nosotros no tenemos todas las respuestas" (el grupo de visión) es un hecho determinante que permitirá explicar muchas de los conflictos de interpretación que se producirán durante el proceso de cambio, o la superposición de diferentes "puntos de vista" sobre el verdadero sentido de los conceptos utilizados. Se podría argumentar que el grupo de visión decidió mantener una ambigüedad calculada, dejando un margen de indefinición para que los empleados de la empresa contribuyeran a la definición de ese estado ideal, incorporando sus propias expectativas personales. Al fin y al cabo los expertos en determinación de objetivos y estrategias han hecho, al menos recientemente, especial hincapié en la necesidad de construir

Documento n° 17.2: The transformation (1)

THE Glenroy Wrap-Up

An Equal Opportunity Employer

Newsletter Published For Employees and the Families of Glenroy, Inc.

PRESIDENT'S CORNER

October 1989

The Transformation: This is one of the most exciting times in my working career because of the changes that are taking place at Glenroy. As many of you know, 10 people spent the weekend of October 6 in Green Lake to develop Glenroy's Vision. Our consultant and facilitator, Dr. Sheila Sheinberg, accompanied us on this trip and she was a wonderful help.

As part of the Vision process, Sheila asked each of us to describe what Glenroy would look like 10 years from now if it could be anything that we wanted it to be. Our management team described Glenroy as: A place where honesty, trust, teamwork, and the full use of people's talents were a reality throughout the Company. In addition to the buildings and equipment being state-of-the-art, the people would become state-of-the-art as well through ongoing training and education. Customers, employees, vendors, and all people in contact with Glenroy would feel that Glenroy had been special in the past but had become even more so. As a result, Glenroy would excel more and more, ultimately becoming so good that we would be able to help other companies and our industry by teaching them things that they needed to know.

The people at Green Lake felt that the words that best expressed this future Glenroy state were: "GLENROY; THE SPECIAL PLACE. ASK US WHY?" At 5:00PM on Saturday, 10/7/89, in Green Lake, Wisconsin, we adopted this Vision statement.

Changes reflecting this Vision have already begun to take place. Time clocks were removed on Sunday, 10/8/89, because they are unnecessary in an environment that functions on the basis of honesty and trust. We now pay our people on the basis of the time that they say they have worked.

On Sunday, 10/15/89, we had a short-notice Glenroy celebration. In a ceremony that was attended by many employees and their families, the Glenroy Employee Handbooks were burned. This was our policy manual which contained rules and regulations for all occasions. The handbook was mostly written by me. Its passing closes a chapter of Glenroy history.

As we look forward, unhampered by the constraints of the past, we see a new and better way. The way is going to be confusing for a while because we do not have any of the answers. What we do have, though, is opportunity. It's the opportunity for each Glenroy employee to create answers where they are needed and the opportunity to build "The Special Place." This concept, along with the concept of delighting our customers, represents the framework for the new way.

A number of people have asked me what I think Herb thinks about all of this. As you know, from 1965 when Glenroy was founded until 1987 when he passed away, my dad was always concerned about the well-being of Glenroy and Glenroy's people. My view is that what we're doing now reflects exactly those same concerns. It's just that the tools and methods are different. Consequently, I think that my dad's goals for Glenroy and my goals for Glenroy now are in perfect alignment.

Our Vision Statement and the new way that it represents is really important to Glenroy and its people. I'm thrilled to be a part of it. I have personally committed all that I am and all that I own to its support and ultimate success.

una visión "compartida" para lograr el compromiso de todas personas involucradas en un cambio organizativo. Sin embargo en el grupo de visión hubo un consenso o acuerdo aparentemente muy rápido acerca del lenguaje y la retórica a utilizar en el proceso de cambio, pero los significados de esa retórica eran muy diferentes para los distintos componentes del grupo. Cada uno de ellos hacía una "traducción" muy diferente de las metas y objetivos a lograr, de los motivos del cambio, y de ese escenario ideal de futuro al cual se debería llegar en un plazo de 10 años. La ambigüedad de los postulados permitió que los directivos identificaran un amplio abanico de posibles objetivos a lograr. Como expresaba uno de los entrevistados, cada uno tenía su propia "agenda" de cambio. Expresiones como "difuso" o "nebuloso" comenzaban a perfilar unos propósitos cambiantes y librados a un amplio abanico de interpretaciones. Tal como lo expresa un directivo:

"They were nebulous. I mean, I had my own agenda that I kind of read my own agenda into the vague statements that were made about where we were going, that we were going to be a Deming company. I had a pretty good understanding of what Deming was saying....So I viewed it as a kind of purist Deming form." (Jondle)

Pese a las diferentes "agendas" de cambio, se podría realizar una categorización vulgar, que agrupe los distintos puntos de vista iniciales sobre el cambio en dos categorías básicas. Aquellos más cercanos a una perspectiva más "filosófica" del cambio, entendiendo esta categoría tal cual la definen las personas involucradas en el proceso como "humanista" o "liberal", orientada a favorecer el desarrollo de la satisfacción personal ligada a la autonomía en las decisiones o a un clima agradable de relaciones personales. La otra gran categoría es mas "fría" o "dura", aquí el lugar especial sería aquel que identifica como deseable una organización centrada en la mejora del rendimiento, por lo tanto da una mayor preeminencia al crecimiento y al aumento de los beneficios. Aunque esta categorización tiende a simplificar una realidad muy cambiante y difusa, ya que en muchos casos coexistían simultáneamente estas dos metas, y

distintas personas cambiaban sus opiniones a medida que el tiempo y la experiencia transcurrían, inclinándose más por acentuar o favorecer a algunos de estos puntos de vista. Como explica uno de los directivos.

"I think some people looked at it philosophically and looked at it more in a people aspect. Then some people looked at goals as a physical aspect, not so much where the people are going to be and how the people interaction and all that is, but that the company's going to be making this amount of money, and it's going to be these plants, not just one plant here, but two or three plants, and it's going to be this big...physical size, monetary and that" (Humitz)

Si bien es cierto que en todo proceso de cambio puede haber "halcones" y "palomas", atribuyendo, claro está, el papel de "palomas" a los partidarios de una inclinación más filosófica o humanista del proceso de cambio, y a los "halcones" una más rigurosa aplicación de las herramientas y técnicas estadísticas de control de calidad. En el caso que analizamos los gurus no son ajenos a esta distinción, pese a que es muy improbable que manifiesten abiertamente sus diferencias, ya que es, por decirlo de alguna manera, un mercado de "competencia relativa", donde existen múltiples vinculaciones entre ellos, puesto que la mayoría de ellos son divulgadores de ideas creadas por otros que son luego adaptadas y modificadas sucesivamente al difundirse. No obstante suelen dejar de lado en sus explicaciones públicas qué enfoques los diferencian a unos de otros. Así en Glenroy percibían diferentes puntos de vista entre Deming y Conway.

"I was involved with going to some seminars in what they call a Conway Quality System. And it has some basis of the same as the Deming tools, but it didn't have the Deming philosophies. It talked about utilizing your employees input, but it talked a lot about measuring tools and charting and variation capabilities and things like that..."(Kreitzer)

"He (Conway) didn't actually use Deming's name until the end, but when you looked in his book, in his references, they were Deming, and he talked about /Deming had been one of his advisors. He had hired Deming as a consultant." (Zimmerman)

El lenguaje utilizado en la definición de la visión del cambio tuvo en Glenroy un cierto tono religioso, diferentes entrevistados realizaban comentarios con analogías entre situaciones creadas en el proceso de cambio y pasajes bíblicos. Para uno de los principales ex directivos de la empresa que había participado en las primeras etapas del proceso de cambio, la situación había sido más grave aun, un cierto "fundamentalismo" se habría apoderado de los directivos que lo impulsaron, comportándose de una forma sectaria y excluyente como si fueran miembros de un grupo religioso que actuaban de una manera "irracional".

"I kind of look at it as a cult. Some years ago, you know, in this country we had the 'Moonies', a sect, religious sect, and you became brainwashed. I feel as though there were some people that were being brainwashed in all of this. There were many others who were not. There were others who did not want to join that religion, who wanted to see more how it was going to turn out. There were many who didn't want, as I said before, the responsibility" (Knoerr)

Si bien esta afirmación puede estar influida por un estado de ánimo no muy favorable hacia las personas que impulsaron el proceso de cambio por parte de alguien que se vio obligado a dejar la empresa justamente por oponerse a la implementación del cambio, no obstante pudimos recoger diversos comentarios en los cuales un cierto tono religioso se podía asociar a la idea de conformar una "visión" de futuro para la empresa. Así en una entrevista, ya citada anteriormente, aparecía en el periódico MUSH (ver documento nº: 5.2: 100) una declaración de la consultora Sheinberg utilizando una metáfora bíblica para explicar que, pese al deseo de muchas personas de retornar al viejo estilo de gestión, sugiere que esto no es posible ya que al igual que en la leyenda bíblica del Mar Rojo "una vez que las aguas se han dividido la decisión ya no tiene marcha atrás" y "si los líderes tienen una visión" se debe continuar.

La influencia de la retórica

Como hemos comentado anteriormente, los directivos de Glenroy habían asistido a numerosas exposiciones y conferencias de diferentes teóricos de la gestión y habían accedido a una importante cantidad de literatura sobre el cambio organizativo y técnicas de gestión; por lo tanto es imposible aislar en estado puro una explicación o justificación de la decisión del cambio que no esté contaminada por la retórica de los gurus de gestión, como Conway, Deming, Semler y Peters, o por las recomendaciones "orientadas" al cambio de la consultora Sheila Sheinberg. Por lo tanto es preciso reconocer que cuando la retórica es realmente efectiva se incorpora de una forma "natural" a los esquemas interpretativos y explicativos del proceso de cambio por parte de los miembros de una organización, en este momento inicial son los directivos del grupo de los 10 los mas influidos por el lenguaje de los gurus.

Antes del importante retiro de Geen Lake, diez altos directivos de la empresa participaron en un seminario impartido por William Conway en el cual comenzaron a esbozarse las primeras ideas acerca de la conveniencia de iniciar un proceso de cambio, delimitando una serie de objetivos ligados al cambio inducidos por las ideas de Conway y Deming, fundamentalmente aquellas vinculadas a la necesidad de reducir los niveles jerárquicos y reemplazarlos por equipos "auto-dirigidos", una propuesta muy atractiva para el director de la empresa. Efectivamente el lenguaje autonomista y anti-jerárquico había impresionado mucho a los directivos de Glenroy; los comentarios eludían no obstante todas las posibles consecuencias que podía acarrear un cambio de esta dimensión, parecía que bastaba una simple decisión para que el cambio se produjese, como una receta "lista para usar". Para la retórica, el cambio está al alcance de la mano.

"Roy's always been one that he likes to, the expression he has is that he likes it when the company is lean and mean, that you have just the right number of people , and you don't have too many and all that. Yeah,, and he could see if it kept growing, in the old methods of management style was that you added, if you added more Indians on, you had to add more chiefs. And what Conway had to say and in the talks of Deming philosophy and basically what we talk about as the New Way now, that talked about reducing the number of chiefs and still using self-managed

groups to operate with. I think that in itself looked very delectable to Roy and was a good solution on allowing the company to grow, but not have to grow with a large number of management executives in supervisory areas. So, at that time, they started discussing it more." (Humitz)

No obstante la seducción que provocaban en sí las ideas de gestión y los ideales de una empresa con pocos niveles jerárquicos, la retórica de los gurus está constituida por una serie de argumentos más contundentes que los estrictamente de gestión, que tienen como objetivo provocar una fuerte alteración emotiva que incite a las personas a la acción, entendida en este caso la acción como la aplicación rigurosa de sus ideas. En tono de sugerencia o presión más o menos disimulada, que toma un marcado acento religioso en muchos casos, se repite una y otra vez la necesidad impostergable de introducir imperiosamente una técnica, so pena de quedar marginados en el mercado, un estado casi "apocalíptico" que llevaría a las empresas irremediablemente por la senda del "mal" y las alejaría del "paraíso" de la calidad o la excelencia, según quien sea el guru en cuestión. Los siguientes comentarios son atribuidos a Conway por directivos del grupo de visión.

"...That was the message of Conway. Conway epecifically stresses that point, over and over, that companies who thought they would be successfull in the future because they are successful today would have their throats cut. Even at the seminar, I can remember him making that gesture of cutting the throat. He would do it repeatedly. His message wasn't for people who were in trouble or were in bankruptcy." (Patzner)

"And that's what Conway warns you about at the seminar. He says, "Don't leave this two-day seminar and go back to business as usual". But we did. So, I would say just the opposite; there was no pressure." (Patzner)

El gran valor de la retórica se observa en su plenitud cuando los componentes de una empresa comienzan a explicar todo lo que ocurre en su entorno organizativo a través de la óptica de la retórica. De alguna forma su mundo comienza a ser el que ha establecido la retórica. Las ideas originales o las motivaciones primarias que podrían haber provocado el inicio del cambio

comienzan a difuminarse y solo predomina el lenguaje y los "puntos de vista" de la propia retórica. La presión creciente de una oratoria que mezcla medias verdades, o que aplica situaciones exageradamente extrapoladas de forma semiautomática al entorno en que se mueve la empresa con un gran poder de convicción, hacen que las personas confundan su propia situación con los escenarios que se describen en la retórica. Por lo tanto casi todas las explicaciones parecen estar "contaminadas" por las ideas de los gurus del management. Hasta el punto de poder aseverar que sería dificultoso poder separar los motivos del cambio explicados por los directivos de Glenroy de las prescripciones sobre la necesidad del cambio que hacen los expertos como Conway, en un tono tan imperativo que la no asunción de un proceso de cambio podría afectar a la propia supervivencia de la empresa. Por lo tanto la presión de los "gurus" se hizo muy intensa sobre todo sobre el presidente de la empresa. Los directivos de Glenroy lo observaban de la siguiente manera.

"Conway really convinced Roy that, no matter how good you were doing... That was part of his message and and definitely a fantastic selling point, from a consultant's standpoint, that business as usual is fatal, certainly in the traditional form and whatever form we were, certainly either traditional or something pretty far away from the direction that he was pointing to make yourself viable. (Jarman)

"Conway's strongest message, especially to Roy, was that you had to change, otherwise, you just couldn't survive, no matter how well you were doing. I think that was certainly the biggest impact to Roy." (Jondle)

Todas las explicaciones relacionadas con los motivos del cambio están directamente influenciadas por las ideas de Deming y Conway, aunque en muchos casos no exista un reconocimiento directo de esa influencia y parezca que son opiniones personales ajenas al pensamiento de los teóricos del cambio; podrían compararse estas opiniones con citas prácticamente similares de Deming en libros y seminarios, sobre todo aquellas que relacionan la necesidad del cambio con el "estado de la nación", muy irelacionadas con las opiniones de Deming en sus escritos sobre la crisis de la industria americana. Quizá uno de

los recursos retóricos más socorridos que utilizan los gurus, consista en presentar como amenaza una empresa, un sector industrial, un país o todos los elementos al mismo tiempo. El modelo y enemigo simultáneo era, en el momento del caso investigado, Japón, prevaleciendo las analogías que asimilaban las asechanzas a que se podía enfrentar la empresa con otras similares ocurridas en empresas de otros sectores industriales como electrónica o automóviles. Por lo tanto para los gurus los peligros del entorno eran básicamente los mismos para cualquier sector productivo, haciendo hincapié en que el éxito que podían tener en determinado momento podría transformarse en fracaso rápidamente.

Así explicaba un directivo el inminente "peligro" para la empresa.

"There was evidence of succesful companies who didn't change that were being....they were losing their market share to the Japanese. That would've been in the shipping and the electronics and the car industry. So, a lot of what Conway was talking about, companies that had been successful forever, but were getting beat up by the Japanese or the....mainly the Japanese at that point. And that was his message, "Be cautious if you're succesful today" (Kreitzer)

Paradójicamente este deseo de abandonar este estado anterior no estaba fundamentado en una evaluación negativa sobre el rendimiento de la empresa, en términos de rendimiento económico, ya que era una empresa con unos niveles de beneficios reconocidos como importantes por todos los entrevistados. El cambio era necesario aunque lo "estábamos haciendo bien", no era posible "seguir como antes", fundamentalmente con el "viejo estilo" asimilado al fundador de la empresa. Para un importante directivo, vice presidente de manufactura, obedecía a las "inquietudes" personales del presidente de la empresa, ya que no había una causa "visible" que justificara el cambio.

"I only have an opinion now. Probably now is more accurate than what it would have been while I was here. My opinion is Roy's restlessness. It does not matter how good things are, Roy will always have them better. And I think it was inner restlessness that said to him, "We've been like this for quite a while, doing well year after year". And I think he said, "We cannot continue to do better and be like we are." It was

that inside restlessness that I think drove him, because there was no visible reasons to change. He should've been fat and happy, by all standars. It wasn't good enough for him". (Gauthier)

Las inquietudes personales parecen ser un motivo difícilmente justificable para iniciar un proceso de cambio y evidentemente mucho menos para legitimarlo ante el conjunto de la organización, clientes y proveedores. Es necesario recurrir por lo tanto a los recursos retóricos que brindan los consultores y gurus de distinto tipo para legitimarlo. Aparecen así los "entornos cambiantes", la necesidad de crear una estado de conciencia sobre la "calidad", o una presión competitiva, desconocida hasta ese momento. El presidente de la empresa parece descubrir de forma repentina un entorno lleno de asechanzas y peligros para su empresa. El contraste entre una valoración muy positiva de la empresa en términos de rendimiento y calidad y una retórica compulsiva hacia el cambio, [difícilmente justificable en los términos que se plantea, ya que la calidad de los productos y la buena relación con los clientes eran valores incorporados a la empresa desde hacía bastante tiempo], serán una importante fuente de conflictos en el proceso de cambio. La retórica se mide con la realidad de la trayectoria exitosa de la empresa. Por lo tanto una experiencia comúnmente valorada como exitosa, puede mermar la efectividad de la retórica y el consenso necesario para iniciar un proceso de cambio. Asi lo explicaba un directivo:

"Roy had made it no secret that Glenroy was doing well, that we were making profitable products,etc, but, he was aware of the fact that things are constantly changing, and he didn't want to be put in the position where things had changed, and, all of a sudden, Glenroy was no longer profitable and had to really start moving in order to get into position. So this was his move to get us quality-conscious and making quality products at, hopefully, lesser costs, so that we would be more competitive. (McFarland)

"When I first came to Glenroy, what I obseved here was a company that was doing very well, that had very high quality products. It had a reputation with its customers that was very good. (Sheinberg)

Decidido a asumir la implementación del cambio, el grupo de visión tomó dos decisiones importantes relacionadas con el inicio del proceso de cambio. Posteriormente al debate generado por la definición de la visión, se decidió implementar la eliminación del reloj, por lo tanto no se llevaría un registro formal de las horas trabajadas, y más importante aun, como "tratamiento de shock", fue la eliminación del manual operativo de la empresa

"We came back with a vision. We came back with a couple of shock treatments for the vision, and the first shock treatment was we pulled the time-clocks off the walls and told people they had to, they were going to be responsible for their time and what they wrote down would be what they got paid for. The second shock treatment was that the rulebook, the handbook that we had, we destroyed it in a ceremonial fire, and, at that point, rules were going to be, you know, a thing of the past, and people were going to be responsible to act like adults had treat each other with respect. (Jarman)

Retórica y emociones

No obstante pocas explicaciones acerca de las motivaciones del proceso cambio podríamos obtener reparando simplemente en las explicaciones más o menos formales acerca de la eficacia de las ideas de gestión utilizadas. Numerosas referencias nos hacen pensar que en poco tiempo el centro de referencia del cambio deja de ser la pura y estricta valoración instrumental de las técnicas de gestión. Un elemento muy importante para explicar y comprender el proceso de cambio es la influencia de los factores emocionales para impulsar, reforzar y sostener el proceso de cambio. Si la retórica no ofrece todas las respuestas justificadoras o legitimadoras del cambio, es decir las justificaciones "racionales", sí produce una vigorosa reacción emocional en las personas implicadas en un proceso de cambio. Quizá un hecho distintivo del cambio en Glenroy es que los impulsos emocionales y emotivos actuaron como motor del cambio en lugar de las definiciones más precisas del cambio. En última instancia la retórica se dirige fundamentalmente a influir sobre la emotividad de las personas. Distintas "situaciones emocionales" crearon un estado de movilización positiva hacia el cambio. La primera situación

emocional estaba vinculada a la visión del cambio, la sensación de estar implicado en un *gran objetivo*, un objetivo visionario en el cual se decidiría el futuro de la compañía. La sensación de pertenecer a algo único y diferente, en comunión con otras personas en una lucha por, nada menos, que la supervivencia de la empresa. Así lo veían los directivos implicados.

"It was a very emotional time. We worked together very closely. Sheila was a...just profound. She is an expert at what she does, and she was able to get everybody involved, so it wasn't one thing where you could just sit back and watch others do things. You were involved. As far as my level of support, I'd have to say it was mild at the time, and I say that it was mild because I was frightened. I was told that my job, as I knew it, wasn't going to be anymore, but nobody told me what it was going to be, so I was frightened. But, with the illusion and, you know, the vision of great things, of us being some sort of profound company in the future, I said that I wasn't.../You know, there was no way I could resist the risk. So, I went along with it with mild enthusiasm, because there was, fear was tempering" (Jarman)

"Boy, this stuff is really exciting; I wonder if we will have an opportunity to culturally change the company more toward what the New Way management experts are saying the company of the future is going to need to look like in order to survive. So, we became more and more excited and more interested in that, we got Roy more and more involved in it"(Dean)

La idea de "empowerment" y otros conceptos asimilables como "participación", o "autonomía", no son meros artilugios retóricos de gestión, promueven también en una organización una serie de reacciones que puede analizarse desde una perspectiva emocional. Vinculados al "empowerment" se dan distintos atributos emotivos, en algunos casos significaba la posibilidad de dejar de ser controlado, en otros implicaba un cierto sentimiento "existencial" de libertad, o la posibilidad de ser *reconocido* por la compañía como un individuo. En última instancia, como son términos sujetos a diversas interpretaciones, como si fuera un menú a la carta, cada uno podía depositar en él sus propias expectativas personales. Es en última instancia un recurso retórico de gran eficacia, provoca una gran "excitación" sobre todo cuando las personas asocian un gran paralelismo entre la "existencia" de la empresa y su

propia "existencia". ¿Quién puede oponerse a algo, supuestamente tan bien intencionado como fomentar la participación?. Es decir no suele provocar oposición, suele ser aceptado, un típico "taken for granted" en toda la línea. Paradójicamente, cuando se intenta implementar es el centro de la mayoría de las disputas y conflictos organizativos.

"The empowerment aspect of where our people were at was something good, it was something attractive to me. It was a feeling, and it felt good, and I wanted to expand upon that whole concept of employee empowerment to the extent that I wanted people to become even more responsible for their own existence in the company" (Dean)

"I was intimately involved...And we were all really excited about it, Roy, everybody was excited about it, because he was pointing out some real easy things to do, and he was only touching on one area of what Deming preaches." (McFarlan)

Como si se tratara de una gran bola de nieve que iba aumentando paulatinamente, distintos elementos emotivos se iban concatenando entre sí para acelerar la decisión de iniciar la implementación del cambio. Es decir ya no había un consenso "racional" sobre la necesidad de introducir una "new way" o un nuevo tipo de organización; durante los días previos a su inicio, aparecen uno tras otro todos los elementos emotivos y afectivos que inciden directamente en el impulso del cambio. Así durante el retiro de Green Lake, en el que participaban conjuntamente el propietario de la empresa, altos directivos y mandos intermedios con responsabilidad, se produce prácticamente una "catarsis", quizá éste era el objetivo buscado por la consultora Sheinberg que era quien sugería este tipo de reuniones. Las características del "retiro", es decir una estancia permanente durante 48 horas entre personas con diferentes responsabilidades decisorias, significaba de alguna forma una presión muy difícil de eludir para lograr una fuerte identificación con el proceso de cambio, que reforzaba la emotividad de los directivos al sentirse copartícipes de las decisiones y creaba la sensación artificial de consenso. Una gran *cercanía física* con el propietario de la empresa que no había existido anteriormente, la sensación de estar decidiendo "con" los altos directivos y no ejecutando las

decisiones "de" los directivos provocaba una fuerte sensación de pertenencia e implicación. Como reconoce muy gráficamente uno de los implicados, era como estar en una "burbuja".

"Roy and Don, yeah. And so that bubbled over into us, and I think we also came back with a lot of fervor, energy, a feeling of, a sense of really major accomplishment, was ready to start out in just leaps and bounds in the new direction we were going and actually did. We made some very significant, major changes within the first couple hours we were here, after we got back" (Humitz)

El presidente de la empresa había tomado el relevo a los gurus en la utilización de recursos emotivos para reforzar o forzar el compromiso de los directivos con el cambio. Como si se tratase de una puesta en escena dramática, produjo en su audiencia la sensación de que el proceso de cambio era el acontecimiento más trascendente de su vida y por lo tanto "pedía" a las demás personas la asunción de un compromiso similar. Sus comentarios y actitudes provocaron fuertes respuestas emotivas entre los que escuchaban sus propuestas. Como si se tratara de un "trance colectivo", a la "dramatización" no le faltó nada, ni lágrimas, ni el ofrecimiento público de poner todos sus bienes al servicio de la causa del cambio. Así lo percibió un directivo.

"I guess the thing that started to bother me at that meeting was- and I can quote it, word for word-Roy stood up and said, "I pledge all that I own and all that I possess to the success of the New Way" (Knoerr)

"He (Roy) always felt that the New Way was the only way. He made that statement, and it was a very emotional statement. At the end of the statement, Roy and I stood up there in front of everybody, and Roy put his arms around me and cried. And you could look around at the other seven or eight people that were there, and it was very emotional thing. Roy, I think, is a very emotional person." (Knoerr)

El "empowerment"

Desde el comienzo del proceso de cambio se libró una auténtica "batalla de significados" sobre los constructos u "artefactos" retóricos que se utilizaban. En esta etapa del cambio esta disputa no tenía aun la crudeza y conflictividad

que tendría posteriormente, en el momento que estas palabras pasan de la "teoría" a la "aplicación", es decir cuando se intenta hacerlas operativas en una situación dada. Uno de los artefactos emblemáticos introducidos por el grupo de los 10 es el de "empowerment", ampliamente utilizado por los gurus y habitual en la literatura de gestión. El término se presta a ser interpretado de diferentes maneras y con distintos fines. En esta etapa del proceso de cambio tenía una "intencionalidad" relativamente consensuada, vinculada al cambio del papel de los supervisores y subordinados. Los subordinados tendrían "más" poder para realizar actividades que antes no desarrollaban, y los supervisores tendrían que reorientar sus actividades tradicionales ligadas a la supervisión y asumir nuevas tareas. ¿Cual era el nuevo sentido y los nuevos "papeles", pretendido por los directivos de Glenroy que tendrían las actividades de superiores y subordinados. ?

En primer lugar los directivos serían un importante eslabón de generación de información, actuarían como "centros de información". Recogerían toda la información necesaria para la toma de decisiones que necesiten los subordinados y actuarían como soporte de su trabajo. Como manifestaba un directivo.

"Was basically collecting, as a center for information. You know, we would have meetings at the end of each shift, basically to describe the major events that occurred during that shift. So, I think he continued in on, in that role, but, basically, on a one-to-one basis. He would come in early and kind of go around and see what was going on, and, rather than relying on having supervisors provide that information for him..(Jondle)

No obstante son muy escasas las precisiones que hace el grupo de visión acerca del tipo de información que sería necesario poner a disposición de los subordinados para tomar decisiones, se trataba básicamente de informarles cómo afectaban las decisiones de los subordinados al rendimiento general de la empresa. Este punto de vista reflejaba de alguna manera la perspectiva de los directivos con relación a la información, es decir "suponían" que este tipo de información era la que requerirían los subordinados. La idea sobre la "información necesaria" en esta etapa del cambio estaba muy influida por la

perspectiva de los directivos de mayor nivel, a su vez mediatizados por la retórica del cambio que valoraba este tipo de información. Como reconocía uno de los directivos.

"the way I understood it is that I was to work with the people in driving decision-making efforts about things to the lowest possible level that was there. So, doing that, it was my job in many aspects, to coach or train the people in the methods of looking at financial spendings, business in general, how business operate..."(Humitz)

Otra perspectiva ampliamente difundida con relación a los nuevos "papeles" que aparecerían con la implementación del "empowerment" es que el nuevo supervisor sería un "educador", cuya tarea fundamental sería la de ayudar a sus subordinados en la toma de decisiones. La anterior tarea de control sería reemplazada por una de apoyo y asesoramiento. Como señalaba uno de los entrevistados.

"Thus, coaching and educating and teaching and preparing people to make decisions, those were the basic roles as far as managers were concerned, in terms of relations with what, earlier, had been subordinates". (Zimmerman)

Uno de las pretensiones que tenía este cambio de papeles se vinculaba a la posibilidad de impulsar el desarrollo de "*capacidades individuales*" y a la toma de iniciativas por parte de los subordinados. Este nuevo perfil "decisorio" de los subordinados provocaría su transformación como individuo, pasaría a ser una persona reflexiva y autónoma. Y, por supuesto, utilizaría esta nueva "libertad" para tomar las mejores decisiones, las que más convinieran a la empresa. Sin límites preestablecidos se suponía que esta libertad haría aparecer las mejores virtudes de las personas y que sería recibida positivamente por sus destinatarios. Al principio habría cierta desconfianza, comparando la situación con el comportamiento de un animal, reflexionaba un directivo.

"It's like taking a pet that's been penned up for a long period of time and then taking fences away. The animal just stands there for a time, looking around, not knowing what to do until it steps out a little bit farther and finds there's no boundary, and it can go out a little bit farther and finds there's no boundary."(Dean)

""They emerged as individuals, and out of that individualism, came the prevailing aspect of "My opinion is best. The way I want to do it is the right way to do"..." (Dean)

En otros casos la idea de "empowerment" se vinculaba a un concepto de mayor *cercanía* con los subordinados, probablemente más afectiva, se trataría de "romper las barreras", aumentar la confidencialidad, de alguna manera restablecer un contacto afectado por las formas tradicionales de supervisión y control que existían en la estructura tradicional. La idea de "romper barreras" está muy asociada a las propuestas de W. Edwards Deming. En el punto 8 de su propuesta Deming manifiesta que para mejorar la productividad y la calidad de los productos es necesario "desterrar el temor", "no tener miedo a hacer preguntas ni expresar ideas". Suponía que reforzando la confianza los supervisores serían informados mejor de los fallos y defectos en la producción por parte de los subordinados.

"I t was a breath of fresh air, because I have a high confidence level in people, especially the people I had hired. I felt that I had a relationship with them. So, here are some of the things that I did differently. In a traditional company, I would have an office. I didn't want an office, so when we moved into our new quarters downstairs, I took a cubicle, same size, same dimensions, as the new persons we'd just hired, so everybody was equal...try to break down the barriers or the walls between management and other people....and getting lined out for the end-of the year evaluation...an opportunity to get people out of the fear-of-making-mistake mode." (Jablonka)

Por ultimo otro enfoque diferente de "empowerment", también muy influenciado por las ideas de calidad, era el que estaba asociado a una relación más cercana y abierta con los clientes. Por lo tanto percibía al "empowerment" con un objetivo un tanto más instrumental, era sólo una forma de asegurar el cumplimiento de las especificaciones solicitadas por los clientes.

"a lot of people are empowered to do what's necessary to assure that the product is manufactured to the customer's specification" (McFarland)

Aprendiendo del "caos"

El grupo de los 10 previó la posibilidad de entrar en un "caos organizativo", la retórica prevé la posibilidad de una etapa de confusión en las organizaciones cuando se realiza una transformación. No obstante se fortaleció la suposición de que el proceso de cambio podría beneficiarse del "caos", sería un factor inevitable en cualquier proceso de transformación, elemento asociado a la transición en el cambio, etapa pasajera al final de la cual se recuperaría un estado de normalidad; por lo tanto fue fomentado como un suceso deseable por el periódico MUSH. Esta idea hizo que los componentes del grupo de los 10 difundieran los efectos supuestamente benéficos del caos. Era un estado deseable a través del cual se fortalecería la empresa. Por lo tanto su tolerancia y justificación se extendió ampliamente. Todas las ideas vinculadas al caos están fuertemente influenciadas por los teóricos del cambio organizativo.

"The theory was that people were going to learn by chaos, and they could not learn from within if it was by somebody else's plan. I think that's what the theory was. But, by golly, I'll tell you, if it wasn't ..."(Jarman)

"In other words, a passage through chaos, where everything is all mixed up and things aren't going well, and nobody knows for sure. So, knowing that things would be like that, and in order to pass through that, we had to have courage and to continue on, was what fortified us and enabled us to do those really radical and bold things. And then, when it came to pass that things were all mixed up and things weren't going very well, we thought that was a normal and natural state." (Jablonka)

CAPITULO 3: CAMBIO ORGANIZATIVO Y ATRIBUCION DE SIGNIFICADOS

3.1. PARTE TEORICA: El Proceso de Atribución de Significados

Si el discurso retórico ha tenido éxito, al regresar a su empresa los directivos seguirán reflexionando sobre las nuevas ideas de gestión, querrán introducir sistemas de calidad, reducir o eliminar jerarquías, dotar de autonomía a sus subordinados, u orientarse hacia el cliente. Buscarán definir y *atribuir significados* a las ideas y técnicas de las que han escuchado apasionadas defensas por parte de los gurus, tienen ya una cierta convicción de que son necesarios cambios. Comentarán con sus directivos más cercanos, en tono confidencial la fuerte impresión que han recibido.

Por lo tanto mientras en el primer momento del proceso de cambio un grupo de directivos conformaban el discurso de gestión que utilizarían para impulsar el cambio, en este *segundo momento* del proceso de atribución de significados las ideas de gestión son *confrontadas* por el conjunto de la organización. Primeramente explicaremos qué entendemos por confrontación de significados y los atributos que lo componen (acción, interpretación y consenso) y posteriormente el particular *conflicto de significados* que hallamos en el caso que investigamos producto de la utilización de diferentes paradigmas de cambio organizativo.

Cuando decimos que el cambio organizativo es un proceso de atribución de significado, nos estamos refiriendo a que un sistema de significados, supuestos y patrones de comportamiento *construido y delimitado a través del tiempo*, intenta ser abandonado y reemplazado por otros nuevos patrones de comportamiento cuyo significado permanece abierto y alejado aun de la experiencia real de quienes pretenden definirlo.

Así en el caso que investigamos el manual de las políticas (Employee Handbook) de la empresa recoge una *particular experiencia* de atribución de significados, con declaraciones de misión, políticas salariales, promociones, horarios de trabajos y horas extras, rutinas administrativas, etc. Al iniciarse el proceso de cambio todas estas prácticas pretenden abandonarse ya que la retórica del cambio las define como burocráticas y no están en consonancia con las nuevas ideas de gestión que se pretenden incorporar ni contempladas tal cual estaban especificadas en las retóricas de "calidad", "excelencia" o "cambio cultural".

Quizá como nunca antes, el cambio organizativo implica la atribución de significados asociados con diferentes paradigmas de gestión. Probablemente pese a la larga experiencia de cambios organizativos dentro de las empresas, nunca como en los últimos años las técnicas de gestión han estado ligadas a tantos conceptos *confusos y ambiguos*, por lo tanto nunca la comunicación y consecuentemente la interpretación han tenido un papel tan preponderante. Habitualmente cuando un grupo de personas tienen que interactuar para una nueva definición de significados como consecuencia de un cambio organizativo, los impulsores y especialistas del cambio esperan que a los participantes en el proceso les ocurra lo que en términos de psicología cognitiva (Poole et al, 1989) se suele denominar una "*alteración*" de su sistema interpretativo. Esto supondrá que abandonando sus esquemas previos sobre los cuales tenían ya conformadas sus rutinas para interpretar sus actividades, los sujetos del cambio "*organizarán*" cognitivamente sus creencias individuales y valores en nuevas "*estructuras*" de conocimientos. En parte esta perspectiva coincide con ciertas demandas de la retórica de gestión según las cuales los empleados deben cambiar "sus esquemas mentales" para ser capaces de tomar decisiones autónomas y enfrentarse a los nuevos retos de un entorno inestable, modificando sus puntos de vista acerca de su trabajo y "alterando" sus expectativas acerca de sus empleos. (Potterfield, 1999). No obstante, la posibilidad de "estructurar" nuevos significados se hace difícil cuando el lenguaje está dominado por conceptos plurívocos y por metáforas ambiguas cuyo significado es

fuertemente dependiente del consenso entre un grupo de personas. Por otra parte el peso del modelo burocrático no abandona fácilmente a sus "usuarios". Así los miembros de las organizaciones, prioritariamente de los niveles intermedios y más bajos, como en el caso que estudiamos, que han trabajado con procedimientos normalizados o burocráticos, suponen y esperan que al introducirse nuevas técnicas de gestión obtendrán rápidamente, más tarde o más temprano, los "*esquemas*" o "*mapas*" que les ayuden a interpretar con fórmulas dignas de confianza el mundo organizativo y obtener las *consecuencias* deseables que ellos esperan y que han logrado con sus procedimientos tradicionales.

¿Pero qué ocurre si las nuevas ideas de gestión no contienen las "instrucciones" adecuadas que les aclaren rápidamente las dudas e incertidumbres que se plantean?, o más aun *¿si la retórica que se utiliza en el cambio tiende a subvalorar las soluciones racionales y propugna abiertamente la necesidad de definir colectivamente los significados de las nuevas soluciones a implementar?*

Usualmente las definiciones de "management" como idea o conocimiento están ligadas a una específica forma de atribución de significados, la organización formal. Básicamente este punto de vista proviene de asimilar un tanto linealmente el concepto de gestión con la definición de organización formal regida por procedimientos estandarizados. Es decir cuerpos de conocimientos estables referidos a cómo los directivos deben actuar, tal como "management" es definido por Kramer (1975:47):

"... un conocimiento sistemáticamente organizado aplicable a una relativamente amplia área de circunstancias... un sistema de asunciones, principios aceptados y roles de procedimiento que asisten a los directivos para analizar y explicar las causas subyacentes de una situación de negocio determinada y predecir el resultado de cursos de acción alternativos".

Por lo tanto la organización formal sería un "*paquete de tecnología social*", acompañada de roles e instrucciones para su incorporación y empleo, tomando cuerpo en acciones programadas que traerían "*recíprocas expectativas sociales de predictibilidad*" (Field, 1979). Desde este punto de vista, las ideas de management

serían soluciones "*listas para usar*" y poco podríamos averiguar acerca de los problemas de atribución de significado que se producen al introducir los "roles e instrucciones" *dentro* de las organizaciones. Menos aun podríamos explicarnos las conflictivas interpretaciones que se producen alrededor de las ideas de gestión que sustentan el cambio organizativo y que se apoyan no solamente en paquetes más o menos racionales de funcionamiento sino también en técnicas mucho menos tangibles y generalmente más ambiguas como son las que predominan en el ideario de gestión en los últimos años.

Cuando definimos la atribución de significado como un *proceso*, nos referimos a los siguientes atributos: a) Los significados se confrontan en el *curso de la acción* del cambio, previamente constituyen retórica en el sentido más literal del término (no confrontados con la práctica, por lo tanto sin substancia); b) el proceso de atribución de significados está vinculado a la interpretación; y c) dirigido a lograr un *consenso* acerca de los significados de las palabras y artefactos retóricos a través de la *negociación entre los participantes* en el cambio.

Acción y Significados:

Como bien señala Tachankary (1992), como agentes sociales que somos siempre encontramos un significado en el *curso* de una acción. Por lo tanto es en la acción del cambio donde los miembros de una organización confrontan el significado de las palabras que utilizan. Evidentemente, como toda acción social, las palabras pueden ser también entendidas por las personas bajo la influencia de sus propios *intereses* personales. La atribución de significados no es realizada por un observador desinteresado objetivo y detallista (Packer, 1985). Por ejemplo no podríamos entender los conflictos y disputas generados alrededor de la definición de "empowerment" sin reconocer que al intentar hacer realidad el concepto *ampliamos o reducimos* las atribuciones de personas involucradas en su definición. Tan pronto como el significado de las palabras y los conceptos es "*fijado*",

automáticamente estamos estableciendo *límites* a la acción de los individuos. En última instancia atribuir significados significa *definir los límites de algo*, límites acerca de lo que está permitido y aquello que no está permitido, lo que se considera debe ser modificado o aquello que no se desea cambiar.

Si en el curso del tiempo, a través de la acción del cambio, los miembros de la organización no llegan a un consenso negociado acerca del significado de la retórica los límites pueden determinarse autoritariamente. Cuando los límites son fijados jerárquicamente, estamos ante una *imposición de significado*. Si los impulsores del cambio suponen que la negociación no logra fijar claramente los límites de algo o esos límites fijados colectivamente son considerados inconvenientes pueden recurrir a la imposición por la fuerza. Así ocurre en Glenroy donde luego de un prolongado periodo de confrontación el presidente de la empresa comienza a atribuir significado a los paradigmas de cambio. Evidentemente hay una cercana relación entre el *poder* y la *capacidad* de imposición de significado, al menos en los momentos decisivos en los cuales parece imponerse la percepción de "*pérdida de control*" la tentación por imponerlo autoritariamente aumenta:

"...It is clear that control -and power-involves the imposition of one's own definition of realities upon others". (Brown, 1978:45)

La propia definición de "pérdida de control" podríamos definirla en nuestro caso como un "vacío" en la atribución de significado. Un momento en el proceso de cambio en el cual una organización no logra acordar un significado *estable* y consensual a sus artefactos retóricos, por lo tanto no logra establecer límites más o menos precisos en sus actividades. Es en este momento, como se recoge en las entrevistas, en el cual pueden existir tantos significados como participantes tiene el proceso de cambio. La idea de caos remite a esta percepción por la que cada uno tiene su propia versión acerca de lo que significa "calidad" o "empowerment".

Por lo tanto son los directivos y empleados de las empresas los que tendrán que *confrontar* significados en sus actividades cotidianas para dominar la

ambigüedad de la retórica. Tendrán que acordar colectivamente el sentido del "empowerment", el ideario de "calidad" o interpretar qué es realmente "descentralización". Por lo tanto deberán *gestionar* la retórica dentro de las organizaciones. Deberán decidir qué es real y qué es ilusorio en la retórica, por lo tanto *fixar* sus límites. *¿Existe un significado real en la retórica?*. El significado real en última instancia reside en la forma en que una comunidad de personas llega a utilizar ese término como lo hace. Los directivos toman esos mensajes de Deming, Peters y otros retóricos y los utilizan para persuadir a otros miembros de sus organizaciones para que actúen de determinada manera. Pero, como estos mensajes son por lo común muy generales, los directivos y los empleados tienen un margen de maniobra muy amplio para interpretarlos. No hay un significado en que todas las personas estén de acuerdo para el concepto de "*empresa orientada al cliente*" (Eccles y Nohria, 1992:55), o sobre "cómo se hace" para aplicar el "empowerment". Aquellos que intenten actuar basándose en esa retórica tienen que aplicar su criterio para decidir qué significan esas palabras para ellos en sus *circunstancias* específicas. Estas frases no tienen unos significados intrínsecos, sino que deben *crearlos* los directivos que deciden utilizarlas e inclusive podrían adaptar su significado para sus propios fines particulares o funcionales. Por lo tanto en nuestro caso podríamos quizá aplicar la explicación instrumental de Pondy (1978:93) "*el significado de una palabra es el conjunto de formas en que se usa*".

La *ambigüedad* lingüística de la retórica de gestión promueve la "creatividad" de los miembros que conforman la arena de gestión, directivos, gurus, consultores, editoriales, etc. Todos intentarán "definir" o *aportar significados* a los artefactos utilizados en el proceso de cambio. En última instancia son susceptibles de ser definidos de diferentes maneras y al definirlos como *artefactos* hacemos referencia a una cierta propiedad que tienen ciertas palabras para transformarse en objetos cuya correcta definición se atribuyen y disputan diferentes personas o grupos:

"verbal inventions themselves are treated as things. We shall scrutinize this phenomenon in the context of organization" (Czarniawska y Joerges, 1990:45).

Las palabras por lo tanto son herramientas para la construcción de la realidad, ellas adquieren en sí mismas una "*existencia material*", circulan dentro de las organizaciones como objetos que cada uno puede intentar apropiarse y definir de una manera particular, sean personas o unidades organizativas. En todas estas operaciones los artefactos lingüísticos juegan un rol prominente, las palabras pueden ser tratadas como "*cosas*" o como "*posesiones personales*" (Czarniawska y Joerges, 1990:45) por algunos miembros de la organización. Por ejemplo los directivos que deciden iniciar e impulsar el cambio introduciendo los principales artefactos retóricos, en muchos casos actúan como si fuesen *propietarios* de esas palabras- quizá de alguna forma lo son- difundiendo e impulsando su utilización. El resto de los empleados pueden adoptarlas con mayor o menor intensidad, de alguna manera serían propietarios de segundo orden que aceptan utilizarlas porque pueden ser insignias o emblemas de *pertenencia* o de *fidelidad* al cambio (Czarniawska y Joerges, 1990). La utilización o no de un lenguaje similar al que usan los directivos pueden ser manifestaciones de *inclusión* o de *exclusión* del proceso de cambio; muchas veces su utilización también puede implicar cinismo o ironía para ridiculizar a la empresa con un sentido crítico; o determinadas personas pueden apropiarse de las herramientas lingüísticas y usarlas con algún propósito "subversivo" (Czarniawska y Joerges, 1990). Evidentemente para su utilización y confrontación "*honesta*", se requiere una mínima identificación con la organización, en el caso estudiado con los objetivos del cambio. Los artefactos pueden ser utilizados para propósitos personales, de hecho los miembros de la organización suelen atribuir a otras personas estas intenciones, sería rigurosamente erróneo creer que sólo en la confrontación de los significados se discute acerca de "*neutros*" paradigmas de gestión. En su definición están en juego relaciones interpersonales, intereses "*legítimos*" e "*ilegítimos*", muchas veces imposibles de

separar y aislar de la atribución de significados. Quizás es este uno de los aspectos más obviados y olvidados por los gurus de gestión, creer que solo se trata de "aplicar" técnicas al margen de los "movimientos" internos que provocan, conflictos emotivos, expectativas de unos y frustraciones de otros que suelen desencadenarse.

Por lo tanto las invenciones verbales crean realidad, comienzan a ser mercancías, las cuales son producidas, vendidas y compradas como cualquier otro artefacto organizativo. Lo "abierto" de su significado (Astley y Zammuto, 1992) amplía el potencial para la elaboración de *múltiples* explicaciones acerca de la naturaleza de los problemas de gestión y provee una excelente excusa a los consultores y gurus y para "actuar, aprender y crear significado" y prolongar sus contactos con las empresas (Weick, 1987), contribuyendo a crear una cierta relación de *dependencia* externa con los consultores por parte de las empresas (Goodman y Dean, 1982), sobre todo cuando las técnicas no logran institucionalizarse sin su presencia más o menos reiterada, como en el caso que investigamos. De alguna manera los directivos vuelven a recurrir a los consultores cuando no son capaces de desarrollar la suficiente *capacidad interna* de re-socialización, de crear nuevas oportunidades de compromiso y de difusión de las ideas que pretenden implantar (Goodman y Dean, 1992). Por lo tanto cuando el consenso alrededor de los significados se torna complejo y la confusión y ambigüedad son crecientes, los consultores como "*mercaderes de significado*" (Czarniawska, 1990) retornan a la empresa para fijar nuevos límites y nuevas condiciones supuestamente a través de las cuales finalmente el cambio será factible.

Interpretación y Significados:

En última instancia se puede decir que los juegos del lenguaje retórico se ven sometidos a un permanente contraste con la realidad, que cuestiona la

confusión entre *la práctica de la retórica* y *la práctica en sí misma* (Kieser, 1997). La distinción entre *interpretación* y *aprendizaje* (Daft y Weick, 1984) nos puede ayudar a explicar cómo la retórica es contestada y refutada desde la realidad organizativa. La *acción* media entre la interpretación y el aprendizaje, la interpretación da un *primer significado* a una información que se obtiene del entorno, pero es *anterior* al aprendizaje y a la acción. Las organizaciones experimentan interpretaciones cuando un *nuevo* constructo es introducido en sus esquemas conceptuales o en su "mapa" cognitivo, en nuestro caso artefactos verbales. La interpretación suele implicar primeramente a los altos directivos ya que son los que inicialmente entran en contacto con la retórica. Estos intentan desarrollar esquemas conceptuales compartidos para dar un primer significado a la información que recogen. Por otro lado el aprendizaje puede ser definido como el proceso por el cual el conocimiento acerca de la relación *acción / resultados* entre la organización y su entorno es desarrollado; el acto de aprendizaje provee nueva información para la interpretación o *re-interpretación* de la información preexistente. Es decir el aprendizaje implica la "*puesta a prueba*" de la retórica en un contexto organizativo. Por lo tanto la retórica es un proceso vinculado a la interpretación, una organización puede utilizar una retórica para conformar su particular visión del entorno, e inclusive "inventar" o conformar su propia versión acerca de las características del entorno y ser parte de esta invención (March, 1994; Daft y Weick, 1984; Perrow, 1986).

El discurso retórico en las organizaciones, es *creado y recreado* casi permanentemente como muchos actos de comunicación, es decir sufre modificaciones y correcciones tanto en el entorno organizativo como cuando es incorporado a una organización, lo que genera problemas de comprensión y significado añadidos a los que ya tienen de por sí los constructos teóricos, tal como habíamos definido anteriormente. Scheidel (1967) utiliza el término *recepción* (receiving) para referirse al proceso por el cual un mensaje es adquirido por un escuchante, *co-creado* al *filtrar y completar* el mensaje, por lo tanto *modificado* por

sus necesidades, expectativas y conocimientos previos, dándole muchas veces *prioridad* a algunos eventos en *detrimento* de otros. La confusión originada muchas veces a partir de los postulados de distintas ideas de "management" se origina en el número de *diferentes percepciones* que se pueden describir, analizar y evaluar y que constituyen uno de los elementos claves de la atribución de significado. Así cuando nos estamos refiriendo a alguna idea de gestión nos movemos en un ámbito en el cual la interpretación es una de sus "materias primas" fundamentales y muchas veces es difícil discernir a qué "versión" de una técnica nos estamos refiriendo (Huczynski, 1992):

- a) A lo que dice el *creador* de la idea en la actualidad.
- b) A lo que ha interpretado el *instructor o consultor* sobre lo que han dicho los autores originales, basándose en textos.
- c) A lo que han entendido los *directivos* de lo que han dicho los creadores de la idea basándose en presentaciones o lecturas.

Los propios creadores de las técnicas de mananagement impulsan el fortalecimiento de su retórica autorizando a otras personas a que actúen como "intérpretes" de sus ideas para "*traducirlas*" de una manera asequible a los directivos de las empresas. Con lo cual ya se introduce un primer filtro interpretativo, por lo tanto una primera versión de las ideas de managemen reinterpretadas por un nuevo sujeto en la "cadena" de comunicación. Un ejemplo muy cercano por su relación con el caso investigado es el de W. Edwards Deming, cuyo libro Out of the crisis es un caso paradigmático, ya que se trata de un texto de compleja lectura para cualquier lector no muy especializado en los temas de calidad. Su estructura confusa y un tanto desordenada no constituye un ejemplo de retórica atractiva y comprensible. Sus ideas cobran vigor y efectividad en los libros escritos por la periodista norteamericana Mary Walton (Deming Management at Work, 1990; The Deming Management Method, 1986), propagandista y exégeta de

Deming, en los cuales explica de una manera accesible sus ideas fundamentales y su vida, describiendo numerosos casos de empresas que han aplicado con éxito los principios de Deming.

Consenso y Significados:

Si hemos señalado que la retórica tiene una cercana vinculación con la interpretación, evidentemente se hace necesario un acuerdo entre los participantes del cambio acerca de los significados de la retórica. La idea de *consenso* por lo tanto es central en el proceso de atribución de significado. De hecho la mayor parte del tiempo de la experiencia de cambio que analizamos podría ser descripta como una continua búsqueda de una respuesta "aceptable" acerca de "qué es" el cambio. Como lo reflejan los siguientes autores:

"Members of organizations spend considerable time negotiating among themselves an acceptable versión of what is going on. The activity itself is preserved by the phrase *consensual validation* and the content of the activity is preserved by the phrase *reducing equivocality*" (Weick, 1969: 6, la cursiva es nuestra)

"en las organizaciones sociales hay individuos actuando concertadamente para crear un consenso lingüístico o acuerdo alrededor de por qué ellos se han organizado a sí mismos en una entidad" (Thachankary, 1992:199)

Recogiendo las ideas de estos autores podríamos decir que un proceso de cambio es fundamentalmente un intento de abordar colectivamente el significado de una gran cantidad de palabras de gestión. Los términos "significados" y "consenso" parecen determinantes. La "*validación consensuada*" de los términos utilizados marca el proceso de cambio. Las múltiples reuniones del llamado "vision leadership team", en el que se discutían los significados de las "*palabras clave*" es un ejemplo; se introducían en las actividades diarias de la empresa, para intentar aclarar los contenidos del proceso de cambio. La cantidad de palabras sometidas a discusión en el grupo era considerable, como se puede ver en las convocatorias de

las reuniones aparecidas en el MUSH (ver documentos nº: 18.3 y 19.3/1). Teniendo en cuenta que las reuniones tenían una regularidad semanal y duraban entre 3 y 8 horas, miles de "palabras claves", fueron discutidas durante el proceso de cambio. En el periódico del cambio se recogen múltiples convocatorias del "vision leadership team", en las que se proponen entre 10 y 20 palabras por cada encuentro. La tormenta lingüística y retórica era considerable, los grupos no llegaban a lograr un consenso claro sobre los significados a atribuir a estas palabras, cuando tenían *rápidamente* que discutir otras nuevas. Como se recoge en las entrevistas, las disputas y confrontaciones para definir los contenidos del cambio, eran el detonante de *conflictos* personales y departamentales. La confrontación por definir el significado de las palabras reflejaba la *perspectiva personal* que cada persona tenía con relación al cambio.

Por lo tanto el proceso de atribución de significados necesita de la *negociación y el consenso* como herramienta fundamental. No en vano al introducir cambios organizativos se suele institucionalizar la toma de decisiones en *comités*, un espacio clave en las disputas y negociaciones del cambio organizativo. Cuando es exitosa, la negociación puede incrementar un significado compartido. Cuando no es exitosa, eleva las posibilidades de imposición y conflicto, o la abdicación y apatía por parte de los participantes. La evaluación del consenso es para los miembros de la organización siempre un objetivo complicado, se suele presentar esquivo y equívoco, creemos o percibimos que tenemos el acuerdo de los demás pero la "lealtad" o el compromiso tiene gran variedad de matices. Desde la psicología (Reger *et al*, 1995) nos explican que muchas veces los cambios pueden ser resistidos porque la estructura cognitiva de sus miembros limita la comprensión y el soporte de nuevas iniciativas; o que los cambios pueden ser resistidos o cuestionados aún por personas que pueden desear lo mejor para una organización. Aún así parece lógico que haya diferencias de apreciación individual en un fenómeno tan "socialmente construido" como una idea de "management". Los miembros de la organización son "framers" activos, con esquemas o estructuras

Documento n° 18.3: Vision leadership team I

VISION LEADERSHIP TEAM

The Vision Leadership Team met on Wednesday, 4/4/90.

Here are the highlights of that meeting.

-- Vision definition creation continued with analysis of the fifteen definitions provided by the team when asked to answer the question, "What does 'GLENROY: The Special Place' mean to you with regard to Quality?" Some of the key words and ideas analyzed were:

"innovative"
"consistently"
"reliably"
"exceeding our competitors"
"exceeding needs of customers"
"beyond expectations"
"confidence"
"self-directed work force"

-- There was discussion regarding how the team perceived two key points: (1) Exceeding needs, and (2) Using competitors as a benchmark. The debate was interesting, but a consensus understanding was not achieved at this meeting and the discussion will be revived at another meeting in the future.

-- Viewing of a video titled, "The Importance Of Mistakes". This training video tackles the subject of mistakes with a controversial thesis: that "mistakes" are a crucial part of the creative process and fear of making them is a major handicap to business. It suggests that the fear of taking risks short-circuits the individual and group creativity needed to progress.

-- The next Vision Leadership Team meeting is scheduled for Monday, 4/9/90 in the training room from 8:00 - 11:30.

VISION GROUP MEETING

THIS WEEK SHOWING:

VOLUME 15: COMPETITION, COOPERATION, AND THE INDIVIDUAL

VOLUME 16: THE QUALITY LEADER

FROM THE AWARD-WINNING DEMING LIBRARY VIDEO SERIES.

THE PLACE: EAST BUILDING UPSTAIRS TRAINING ROOM

THE DAY: THURSDAY

THE TIME: 7:00 - 8:00 AM
2:00 - 3:00 AM
3:00 - 4:00 AM

Documento n° 19.3: Vision leadership team II (1)

VISION LEADERSHIP TEAM

The Vision Leadership Team met on Monday, 4/9/90
and on Wednesday, 4/11/90.

Here are the highlights of these meetings.

-- Vision definition creation continued with analysis of the fourteen definitions provided by the team when asked to answer the question, "What does 'GLENROY: The Special Place' mean to you with regard to Customer Service?" Some of the key words and ideas analyzed were:

"attentive"
"responsive"
"create an environment"
"partners"
"beyond what the customer expects"
"providing value"

-- Vision definition creation continued with analysis of the twenty definitions provided by the team when asked to answer the question, "What does 'GLENROY: The Special Place' mean to you with regard to Being A Glenroy Employee?" Some of the key words and ideas analyzed were:

"honesty"
"responsibility"
"trust, creativity and teamwork"
"empower to contribute full measure of ability"
"shared values, mutual respect and spirit of caring"
"having fun and thinking freely"

-- Viewing of a training video titled, "WORKING TOGETHER -- WORKS!" This was a motivational video that introduced the basic building blocks of teamwork. An example of its inspirational message is included on the following page, titled "Working Together Works".

-- The next Vision Leadership Team meeting is scheduled for Wednesday, 4/25/90 from 9:00 - 5:00 (Off-site). At this all day meeting there will be continued discussion on these remaining vision definition categories:

"How We Spend Money At Glenroy"
"Responsibilities, Decision-Making and Accountability"
"Training/Education"
"Communications"
"Trust"
"Shareholders"
"Understanding"
"Systems"
"The Elimination Of Garbage Time"
"A Model"
"Structure"
"Continuous Improvement"
"Management"

cognitivas que representan conocimientos sobre conceptos o tipos de estímulos, incluyendo atributos y la relación entre estos atributos. (Fiske y Taylor, 1995). Por lo tanto cuando hablamos de consenso, ¿ *nos planteamos que para que exista una acción en común se hacen necesarias interpretaciones coincidentes?* No necesariamente la acción concertada entre individuos tiene que estar asociada a significados coincidentes. De hecho en el caso que investigamos las diferentes interpretaciones del cambio no impiden que sus principales acciones tengan continuidad. A menudo para que la acción sea llevada a cabo es suficiente que los significados sean compatibles en términos de *implicación* en la acción aunque los actores no compartan las mismas interpretaciones sobre las consecuencias de la acción o sobre lo que se pueda llevar a cabo (Gray *et al*, 1985). Esto nos permite entender cómo una experiencia de cambio puede inicialmente tener un gran impulso pese a los puntos de vista no coincidentes con relación al significado de las ideas que se están utilizando. O simplemente ni siquiera plantearse la necesidad de un acuerdo como ocurre en el caso que investigamos ya que en las etapas previas de discusión entre los directivos antes de iniciar el cambio, casi un simple "juego de palabras" definido como un "lugar especial" que conformaba la visión de futuro que se deseaba alcanzar fue suficiente para que un grupo de personas decidieran abandonar sus prácticas tradicionales de gestión y embarcarse en una costosa y compleja opción de cambio. Obviamente los miembros de una empresa difícilmente pueden estar en desacuerdo inicialmente en implementar algo tan difuso y a la vez tan retóricamente atractivo como "mejorar la calidad", "orientarse al cliente" o dotar de "autonomía" a los empleados. Por otra parte el grado por el cual los significados son coincidentes entre los miembros de una organización son constantemente *cambiantes*, las personas pueden acordar que es necesario llevar a cabo una acción, pero no necesariamente coincidir en la razón por la cual debe ser llevada a cabo, por lo tanto su significado puede llegar a ser *renegociado* simplemente por el paso del tiempo o por cambio de contexto. Pero quizá un hecho significativo sea que la comprensión de los significados es de alguna forma un

proceso nunca *logrado completamente* (Shotter, 1993). La retórica es un tipo de comunicación en la que no hay una comprensión *compartida* de lo que se expresa, su propósito en principio no es el aprendizaje. La comprensión es siempre un *proceso* desarrollado temporalmente a través de eventos, en los cuales lo comprendido se construye desde vagos fragmentos en un proceso de *negociación* entre los participantes, desde atrás hacia adelante en el tiempo. Implica *suposiciones* sobre la biografía y los propósitos del que habla; la puesta a *prueba* de sus propuestas, la *circunstancia* de sus expresiones, la *espera* de algo que haga claro algún significado anterior, hacer hincapié en cosas "vistas pero inadvertidas" sin *antecedentes* en nuestra actividad cotidiana. Por lo tanto solo *gradualmente* podemos llegar a un dominio del asunto o materia sobre la que estamos tratando. Como explica un directivo de Glenroy muchas personas se sintieron atraídas y reforzadas por las nuevas medidas implementadas en el cambio sin tener una comprensión exacta de los hechos que estaban ocurriendo:

The pay, the change in vacations, more flexible working hours, the fact that there wasn't a supervisor over their heads and that kind of stuff, was immediately attractive and reinforcing to many of the people. I mean, that was a real benefit that came out. They didn't exactly understand why, but it was a real benefit " (Dean)

En muchas oportunidades, visiones simplistas del comportamiento humano ignoran muchos de los requerimientos que afectan al *compromiso* con una idea, en nuestro caso una idea de cambio; evidentemente se puede comprender o entender una idea sin que esto suponga un compromiso con esa idea. En un sentido diferente se puede comprender escasamente algo, un proceso de cambio o una técnica de "management", y sin embargo *involucrarse* en la aplicación o el desarrollo de una idea. En última instancia la comprensión influirá en la *intensidad* o *precariedad* del compromiso con una idea (Strike y Posner, 1985). No es necesario en principio una total comprensión de una nueva concepción para considerarla razonable, con una *mínima comprensión* sin entender todas sus implicaciones o cómo utilizarla en situaciones complejas una persona puede considerar razonable; una nueva idea de

gestión. Evidentemente con el paso del tiempo se puede observar la amplia gama de implicaciones de una concepción y cómo responde en situaciones complejas; por lo tanto podría tener un *conocimiento completo* de su funcionamiento y quizás reforzar su compromiso con otras personas al considerar que le es útil para interpretar el funcionamiento organizativo o por el contrario no comprender su significado y no continuar comprometido con el cambio. Evidentemente es muy difícil mantener un compromiso duradero con algo cuyo significado no se comprende. La variabilidad del compromiso suele ser muy alto en situaciones ambiguas, por lo tanto la "lealtad", el "apoyo" y el "compromiso" entre personas y grupos suele ser un espejismo cambiante y sutil, evidentemente también influido por intereses y expectativas personales. Pese a que desde la psicología cognitiva (Strike y Posner, 1985:216) se suele manifestar que para que un cambio ocurra deben darse *ciertas condiciones*, como cierta insatisfacción con los conceptos o las ideas que se pretende abandonar, mínima comprensión de los nuevos conceptos que se desean asumir y cierta certeza de que servirán para resolver problemas no resueltos por las formas de actuar precedentes, estas condiciones no suelen darse como una condición imprescindible para que un proceso de cambio se inicie e inclusive se sostenga por un periodo temporal prolongado.

Conflictos de Significado:

La ambigüedad de los significados de las ideas de gestión no se deriva simplemente de las posibles diferentes interpretaciones que pueden realizar las personas involucradas en la arena del cambio, llámense consultores y gurus o directivos y empleados de las empresas. Si bien los problemas cognitivos vinculados a la percepción condicionan la implementación de cualquier cambio organizativo, no es menos cierto, y es fundamental en el caso que se investiga, que muchos de los problemas de interpretación se originan en los *propios constructos* y *definiciones* que los gurus, consultores, divulgadores, etc. han ido conformando a

través del tiempo. Se podría afirmar que el punto de partida de esta confusión es el *conflicto de significados* generados por los propios teóricos del management en la arquitectura conceptual de su retórica. ¿*Que entendemos por conflictos de significado?*, Básicamente nos referimos a ideas que son *opuestas* o *contradictorias* entre sí, o que ocupan un espacio semántico ya ocupado por otras ideas, provocando confusión y ambiguas interpretaciones en las personas que las utilizan, obligándolas a optar por un significado en detrimento de otro u otros. En el caso de las técnicas de gestión un primer entramado importante de estos conflictos es el que ha existido alrededor de la idea de *calidad*, que ha sido atribuída, utilizada y confundida con diversas técnicas de management. Así existen al menos cuatro importantes ofertas de sistemas de calidad que sobresalen en EEUU entre una amplia y variada oferta (Wilson, 1992:93):

- 1) Phil Crosby: catorce etapas basadas en la filosofía de "cero defectos".
- 2) Joe Juran: similar a la propuesta de Crosby utilizando el eslogan "correcto desde el primer momento".
- 3) W. Edwards Deming: catorce etapas eliminando las cuotas de producción y los controles.
- 4) William Conway: seis etapas apoyadas en la "imaginación" de un probable "futuro".

La situación se ha agravado por la insuficiente información y discusión sobre los problemas que tienen los directivos para aplicar las técnicas y fundamentalmente por la casi nula información acerca de cómo es percibido el TQM por los directivos intermedios y los empleados en general (Wilkinson y Wilmott, 1995). Existe una abundante cantidad de literatura acerca de las ideas de calidad, elaborada fundamentalmente por sus "practicantes" desde el mundo de la gestión, destinada a reflexionar de una manera directa básicamente sobre dos ejes, por una lado sobre la *filosofía* de calidad (Batten, 1994; Benson, 1991; Cole *et al*,

1993; Deming, 1993; Easton, 1993) y por otro sobre los denominados problemas de *implementacion* de las técnicas (Alloway, 1994; Balano, 1994; Bowen y Lawler, 1992; Merron, 1994). En el primer caso la literatura "filosófica" abunda sobre los desafíos que el paradigma de calidad plantea a las empresas con relación a *otras formas* tradicionales de gestión, y por otro la orientada hacia los problemas de *implementacion* se concentra en explicar "*cómo*" incorporar las prácticas, es decir eliminación de cuotas numéricas, entrenamiento necesario, tiempo adecuado para su funcionamiento, etc. Por lo tanto sabemos muy poco hacia los significados que les atribuyen los principales usuarios o destinatarios de las prácticas. Sólo algunas investigaciones recientes y aisladas (Zbaracki 1994, Goodman 1997) dan cuenta de la diversidad de reacciones e interpretaciones que producen las técnicas de calidad al ser incorporadas a las empresas y las ambiguas y contradictorias lecturas que diferentes personas hacen de las ideas de calidad:

Due to this ambiguity, TQ has come to function as a sort of Rorschach test, to which people's reaction vary as a function of their own beliefs and experiences. TQ is seen by some as an extension of scientific management, by others in terms of systems theory, and by still others as an altogether new paradigm for management (Dean y Bowen, 1994:394).

Pero dejando de lado que se pueden generar significados contrapuestos al considerar los programas y sus contenidos, y que pueden ser diferentemente definidos e interpretados por los directivos involucrados en el proceso de cambio y por los empleados en general, presuponiendo que los comportamientos y las interpretaciones serán *uniformes*. (Kerfoot y Knights, 1995). La lógica subyacente muestra el espíritu general de la *ingeniería* (Zbaracki, 1994). Si el comportamiento humano tiene un propósito, en nuestro caso el cambio organizativo, podemos ayudar a ese propósito *prescribiendo* un proceso más racional para lograrlo. Por lo tanto muchas de las contradicciones en la implementación del TQM se originan en el rígido modelo de *ingeniería* como arquetipo organizativo, y al igualmente simplista entendimiento de la naturaleza humana, que presupone que sus significados son unívocos y relativamente sencillos de comprender.

Por lo tanto desde la literatura de gestión se han hecho sólo algunas referencias aisladas a cómo, por una parte, la existencia de diferentes iniciativas de calidad envueltas con diferentes siglas y eslóganes han contribuido a la falta de consistencia y claridad de los programas, y por otra parte, cómo su utilización simultánea con otras estrategias o paradigmas de cambio ha agravado el problema aun más aumentando la confusión entre los usuarios.

"Confusion arising from the pursuit of multiple quality initiatives and lack of clarity and consistency of programs goals...The problem of consistency between TQM, and other strategic initiatives being pursued by the firm and, in particular, the difficulties of simultaneously pursuing quality management and restructuring.'"(Krishnan et al, 1993:32)

Evidentemente el termino calidad ha sido utilizado para legitimar toda suerte de intervenciones como si sus beneficios fuesen auto-evidentes e incuestionables, como si la sola presencia del término en la retórica del cambio fuese ya una garantía de éxito. Una primera confusión elemental, casi popularizada aunque quizá en un nivel mas general, estaría dado por el "commonsense" que asocia la calidad con un nivel excepcional de productos y servicios, y por otro, la más simple y cotidiana concepción de algunos especialistas que asocian la idea de calidad simplemente con unos *estándares preestablecidos* consistentes o "*conformes a requerimiento*" sin que pueda derivarse de ellos una consecuencia distintiva en el producto final (Wilkinson y Willmott, 1995).

No obstante los problemas de significado comienzan a gestarse en un segundo bloque de ambigüedades, originadas en el interior del propio paradigma; se originan en lo que Wilkinson y Willmott (1995) denominan las versiones "*hard*" y "*soft*" de implementación y desarrollo del TQM que comienzan a constituir dos caminos alternativos y contradictorios. En el primer caso, o versión "*hard*", por sus antecedentes en la investigación operativa y en los métodos de *control estadísticos*, los teóricos de la calidad se centraron en desarrollar medidas y documentación de procedimientos como cuadros de flujo, control de resultados y diagramas de

dispersión, es decir se centraron en la obtención de información, descuidando los aspectos relacionados con la toma de decisiones grupales o las herramientas destinadas a fomentar la participación. Por otra parte las opciones que se inclinaron mas decididamente por una versión "soft" centradas en el reforzamiento del compromiso con la "filosofía" de la mejora continua, hicieron mayor hincapié en la necesidad de *incrementar la participación* de los empleados, fomentar el trabajo en equipo y en la utilización de métodos orientados a la resolución grupal de problemas, haciendo menos hincapié en la utilización de las técnicas de control estadístico. Así por ejemplo esta contradicción aparece en el caso estudiado donde intervienen dos gurus que representan estas dos corrientes dentro del paradigma de calidad, Crosby y Deming, mientras que el primero se inclina por la versión "soft" del ideario de calidad el segundo hace un mayor hincapié en las técnicas estadísticas, por lo tanto en la versión mas "hard" de calidad. Evidentemente la presencia personal de dos consultores con diferentes orientaciones contribuye a multiplicar los interrogantes sobre el verdadero significado de calidad y constituye uno de los problemas de conflicto de significado reconocibles en el caso.

Como consecuencia de esta "diferenciación" que ocurre dentro del propio paradigma de calidad, probablemente por la extensión de las técnicas a actividades no manufactureras (Kerfoot y Knighths, 1995), se produce un solapamiento conceptual, al menos en la retórica, con otras ideas o pensamientos de management. Básicamente con dos corrientes importantes por su influencia en las ideas de gestión, por una parte con el movimiento de la denominada "*calidad de vida en el trabajo*" (Quality Working Life) y por otra con el enfoque culturalista promovido desde la llamada "*literatura de la excelencia*".

Calidad Total y Calidad de Vida en el Trabajo:

En el caso de la corriente de *calidad de vida en el trabajo* (CVT), las teorías desarrolladas por Eric Trist del Tavistock Institute de Londres, se reflejaron en la utilización de los llamados *Sistemas Socio-Técnicos* (SST), aplicados originariamente en la minería, que se centraban en la formación de equipos autodirigidos, autónomos o semi autónomos y tenían como objetivo primario la maximización de la *satisfacción* en el trabajo. Por lo tanto demandaban la utilización del talento personal, intentaban dar a los trabajadores una oportunidad para desarrollar su propio aprendizaje y dotarlos de mayor autonomía. TQM y CVL tienen en común algunos aspectos (Persico y McLean, 1994), ambas suponen que las estructuras planas son más eficientes que las jerárquicas, ambas pretenden crear una organización orientada al consumidor, y cómo no, ambos hablan de "empowerment", centrándose en los procesos y utilizando un enfoque sistemático y estructurado. Aunque parten de ciertas generalizaciones promocionadas sin una fuerte evidencia empírica. (Persico y McLean, 1994). En el caso de los SST, el proceso de *rediseño* de puestos estaba dirigido más a una visión de lo que "*debería ser*" una organización, basados en las suposiciones que los creadores de las técnicas tenían sobre las personas y el trabajo en las que daban un papel central a la motivación que debía ser sostenida, al igual que los objetivos y el rendimiento, a través del entrenamiento de estas habilidades. Por lo tanto el rediseño de puestos tenía un fin básicamente motivacional. Deming como padre y quizá principal representante de las ideas de calidad, en cambio cree que la motivación es secundaria, lo que importa es una correcta definición de los procesos, la motivación consiste en derribar "*barreras*" que pueden impedir analizar con claridad esos procesos. No obstante parece claro para muchos autores que existen una serie de similitudes entre las versiones "soft" de calidad y el movimiento de la calidad de vida en el trabajo de los años sesenta (McArdle *et al*, 1995). No obstante representan dos visiones diferentes del rediseño organizativo: La CVT es un tanto

mas teórica y ambigua y se inclina por la dimensión social del sistema organizativo, priorizando el desarrollo de los recursos humanos. Sus herramientas características son la autonomía de los empleados, dotar a las personas de oportunidad para el aprendizaje, y la formación de equipos de trabajo, su objetivo primario fue aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo. El TQM, por otro lado, es más pragmático y prescriptivo enfatizando más la dimensión técnica de los sistemas organizativos, mejora continua de los procesos, técnicas estadísticas y orientación al cliente. Para el TQM, el elemento clave de su propuesta es el estudio de la "variación", sus defensores intentan demostrar la utilidad universal de sus metodologías para reducir las variaciones "indeseables" en productos, procesos y servicios, cuya consecuencia sería reducir costos y mejorar la calidad. Las herramientas para lograrlo son el control estadístico de procesos, el método Taguchi, diseño de experimentos, y otras herramientas cuantitativas. Los equipos de trabajo son simplemente el ámbito de su aplicación, su pretensión no es mejorar la satisfacción en el trabajo ni generar una mayor motivación, aunque secundariamente la mejora de los procesos pueda lograrla tanto, TQM y CVT pueden tener ciertas similitudes al hablar de rediseño de procesos, pero sus objetivos son diferentes, aunque ambas técnicas son de compleja implementación y requieren un largo tiempo para ser implantadas y su adaptación es factible muchas veces sólo "en el mejor de los mundos posibles".

Calidad y Excelencia:

Pero donde los conflictos de significado son más evidentes y problemáticos porque reflejan dos lógicas disímiles acerca del cambio organizativo es en la confusión entre las ideas de calidad y la corriente denominada del "*culturalismo corporativo*" o pensamiento de la "*excelencia*", cuyos representantes más notorios son Tom Peters y Robert Waterman, secundados posteriormente por un importante número de consultores y académicos, de tal forma que la idea de "*cultura*

empresarial" se ha hecho tan popular como la propia noción de calidad. Ideas como el "reforzamiento" de la cultura han sido introducidas en los programas de cambio vinculados al paradigma de calidad, asociando sus significados a sus ideas claves, flexibilidad y/o sensibilidad a las necesidades de los clientes, empowerment, mejora continua, etc. Con diferentes apariencias, el culturalismo corporativo ha sido utilizado por un gran número de gurus, consultores y ejecutivos, ejerciendo una influencia que no ha sido pasajera sobre la teoría y práctica del management (Willmott, 1993), por lo tanto calidad y cultura encontraron sobrados motivos para trabajar en sociedad.

Tanto en el TQM como en la retórica de la excelencia se habla de la necesidad de un cambio, no obstante las dimensiones de ese cambio son diferentes en ambos paradigmas. Mientras que los culturalista hacen una verdadera apología del cambio y se refieren a la necesidad de que sea "radical" o "cultural", y en buena medida los dos términos nos remiten a una idea de transformación profunda, para los teóricos de la calidad se trata de institucionalizar el principio de la mejora continua, más que el fortalecimiento de la cultura corporativa, su objetivo es redefinir los procesos, aparentemente más modesto que el de los culturalistas pero en la práctica igualmente complicado de implementar. La idea de Deming sobre la necesidad de crear una "*constancia de propósito*" dentro de las organizaciones remite un tanto subliminalmente a la idea del reforzamiento de la cultura. Si la comparamos con la idea culturalista de *internalizar* el hábito de la autonomía, o "*una serie de valores compartidos...que pueden proveer el marco adecuado en el cual una autonomía práctica pueda transformarse en rutina*" (Peters y Waterman, 1982), podríamos encontrar ciertas similitudes entre la "constancia" de Deming y la "rutina" que pretende implantar Peters. En la lógica culturalista subyace también implícita o explícitamente, aunque Peters en su retórica critique esta perspectiva, el imperativo de la ingeniería, en su versión "cultural" por el cual la "cultura" sería otra variable organizativa susceptible de ser manipulada (Meyerson y Martin 1987) para el control, institucionalizando el carisma de un líder *eficaz* y transformador.

No obstante el acercamiento entre los dos paradigmas se da por razones muy prácticas. Los consultores que trabajaban con las ideas de calidad comenzaron a percibir que las estructuras, sistemas y procedimientos eran importantes pero *secundarios* mecanismos de cambio y recurrieron a la idea del fortalecimiento de la cultura para acompañar la aplicación de sus principios, asumiendo algunos de sus conceptos (Schein, 1980). Así en un comentario ciertamente curioso, de parte de alguien que pretende divulgar las bondades del pensamiento de otra persona, Mary Walton, divulgadora de Deming, realiza un sugerente comentario reconociendo implícitamente un cierto fracaso en la utilización de las técnicas estadísticas sin otro discurso que le sirva de soporte:

"Como experto en estadística, durante toda una vida la misión del Dr. Deming ha sido buscar las fuentes del mejoramiento. En vista de que los métodos estadísticos no perduraban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso y sobre cómo evitarlo en el futuro. Gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración, que fuera compatible, con los métodos estadísticos" (1988:36)

El comentario describe de alguna manera la dificultad de utilizar las técnicas estadísticas sin una "filosofía" que le sirva de soporte, el reconocimiento por parte de alguien que ha basado su propuesta en la introducción de métodos estadísticos de que éstos no son "perdurables", ilustra cómo los gurus de calidad han recurrido a la ayuda de otros discursos para reforzar sus propuestas. Así en el caso estudiado, luego de intentar introducir las técnicas de control estadístico de procesos a través del entrenamiento reiterado sin lograr que sean adecuadamente incorporadas por los operarios en sus puestos de trabajo, se comienza a hablar de la necesidad de cambiar "primero" la cultura. Uno de esos discursos parte de la idea de que para la asimilación de las técnicas de calidad es preciso también cambiar la cultura. Por lo tanto han utilizado aunque de una manera más reticente y menos explícita la idea del cambio cultural. Así uno de los promotores de esta idea reconoce que por un lado el TQM es "muchas cosas" pero sobre todo "cambio cultural":

"I'm often asked, What is TQM?. That's hard to answer because it's so many things; however, it's not just employee involvement, statistical process control, or process improvement. More than anything, it's cultural change" (Heath, 1994:36)

En una misma línea Batten (1994) propone que la calidad debe involucrar cambio cultural, recomendando que las iniciativas de calidad reciban el soporte de la cultura organizativa para ser "exitosas":

"...TQM falls short of the rigorous demand of tomorrow. For TQM to succeed, it must function within a Total Quality Culture" (Pag. 61)

No obstante, estos intercambios e influencias entre ambos paradigmas de management no sólo se deben a la necesidad por parte de los partidarios de la calidad de encontrar una filosofía que acompañe a sus herramientas habituales, sino son en parte también una calculada búsqueda de posibles beneficios mutuos en el intercambio entre ambos paradigmas. Así Spencer (1994), lo expresa claramente al dar la "bienvenida" a esta mutua complementación, reconociendo que en un primer momento no veía ninguna posible vinculación entre las ideas del cambio cultural y "*una doctrina funcionalista*" con concepciones muy operativas acerca del cambio organizativo. No obstante cree necesaria una reflexión de la posible "*distribución de beneficios*" del uso conjunto de los paradigmas.

When viewed as a set of procedures or tools, current TQM practice appears to have little in common with the cultural model. As a methodology, TQM is essentially a functionalist doctrine that structures individual behavior to fit the demands of the larger system... When viewed as a philosophy of cultural change, however, TQM has much in common with the cultural model. Adherents of the cultural do not reject TQM principles; instead, they point to the need for open discussion of the ends to which these principles will be used, the measures selected to judge the application of these principles, and the distribution of benefits derived from the use of these principles. (Pag 465-66)

Parece claro que la *confusión* generada alrededor del concepto de calidad ha originado problemas y contradicciones en su aplicación, más aun al solaparse con otras ideas con las cuales mantiene discutibles significados compartidos. Algunos

investigadores reconocen que quizá la ambigüedad que ha generado la idea, así como la utilización indiscriminada de la palabra en muy diversas prácticas han contribuido a afectar la *coherencia* y *credibilidad* del mensaje (Wilkinson y Willmott, 1995); y por otro lado esta "*promiscuidad*" y confusión ha sido quizá también su virtud en cuanto a su vigencia y difusión dando la posibilidad de generar en el proceso de "*aclaración*" de los significados de esta confusión, un importante mercado editorial y profesional en el ámbito de la gestión empresarial con una interminable lista de publicaciones que intentan aportar la "*ultima novedad*" encontrada por los gurus y "practicantes".

La retórica dualista:

El solapamiento de las técnicas de calidad y las ideas de cambio cultural, no son un simple hecho anecdótico que se refleja simplemente en los numerosos préstamos de categorías y palabras entre las dos retóricas. Por el contrario es uno de los elementos centrales del conflicto de significados que opera en la experiencia de cambio organizativo que estamos investigando. Por lo tanto tiene consecuencias identificables, producto de dos lógicas disímiles y contrapuestas que se utilizan de manera simultánea. *¿Cuál es el elemento central que divide a las dos retóricas?*. El que reflejan diferentes concepciones sobre el papel del *control* en las organizaciones. Los dos discursos no son solamente dos lenguajes, reflejan dos maneras de ver el mundo organizativo, dos marcos de referencia y dos orientaciones hacia la acción. Ambos son dos maneras de hablar, pensar y actuar acerca de los clientes, empleados y la tecnología (Watson, 1994). Mientras que la retórica de calidad nos remite a la visión racional del control organizativo derivada de la administración científica del trabajo, la retórica culturalista, heredera del movimiento llamado de las "relaciones humanas", es una versión más ambiciosa y quizá retóricamente más sofisticada de las técnicas orientadas al control

"normativo" que la precedieron fundamentalmente en los Estados Unidos. Las diferencias fundamentales entre las dos serían básicamente las siguientes.

Deming como un representante quizá original del control racional sustenta la idea de que la productividad aumenta cuando se utilizan métodos articulados y sistemas cuidadosamente diseñados. Las empresas como si fuesen sistemas o maquinarias pueden ser analizadas en sus distintas partes y componentes, luego modificadas y reensambladas más efectivamente; su idea de mejorar los procesos internos y orientarlos hacia el cliente sería un claro ejemplo. Cientos de reuniones internas dentro de la empresa que estudiamos están dirigidas a rediseñar sus sistemas de funcionamiento interno, y a descomponer cuidadosamente todas las operaciones con el objetivo de recomponerlas más eficientemente. Supone que los empleados tienen una lógica calculativa con una orientación instrumental hacia el trabajo, no existen reales problemas de motivación sino "sistemas mal diseñados" o ineficaces. En un alarde de racionalidad W. Edwards Deming (1986), guru y padre de la calidad total, prescribe inclusive las causas del posible fracaso antes que ocurra. Deming piensa que las personas siempre quieren hacer bien su trabajo y si no lo hacen no es por falta de motivación, palabra prácticamente excluida de su lenguaje, sino porque está tratando con "*procesos pobremente definidos*". Una persona que tiene un bajo rendimiento debe ser asistida con un *entrenamiento adicional*, si es recurrente debe ser transferida a otro proceso. Por otra parte Deming, y en este sentido coincide de alguna manera con Frederick Taylor, piensa que si un proceso está pobremente definido es responsabilidad fundamental de los directivos, excluye por lo tanto cualquier otra causalidad con relación al fracaso del cambio en la implementación de sus ideas. Por lo tanto propone, como muchos teóricos, consultores y gurus del cambio, que los problemas del cambio están asociados con "*barreras*" relacionados con la "*implementación*" de las técnicas de management. Lo cual sirve para liberar a las teorías y a sus mentores de cualquier posibilidad de ser culpabilizadas ante el fracaso, ya que usualmente se atribuye a "problemas de implementación"; casi siempre estos problemas tienen

que ver con la escasa comprensión por parte de los usuarios acerca de la correcta utilización de sus propuestas, y por otra parte con problemas de consenso y conflicto producidos por el rediseño de las distintas "piezas" que componen el "sistema" organizativo en el cual evidentemente están involucradas relaciones sociales.

Así la definición del "lugar especial", tal cual se puede observar (ver documento nº: 20.3/2), al cual la empresa Glenroy quería "llegar" en el futuro estaba compuesta por 8 palabras claves que definirían los aspectos centrales del cambio, y que constituirán la base de un nuevo lenguaje. Las ideas de Deming se reflejan en el contenido de las breves explicaciones de cada una, la visión sistémica de las organizaciones aparece subyacente en algunas y en otras se hace referencia directa a la palabra "sistema" (Change, Trust, Profound Knowledge, Continual Improvement). La palabra "confianza" tiene una particular connotación en la definición del "lugar especial", refleja la visión sistémica de Deming en la cual se da por descontado que todas las personas están motivadas y comprometidas con el cambio; por lo tanto la confianza es obviamente una consecuencia lógica ya que los éxitos o fracasos no deben ser atribuibles a comportamientos individuales, sino a fallos o aciertos en el "diseño" del sistema. Cierta negación de la responsabilidad individual y una versión reduccionista de los conflictos individuales a "fallos" del sistema aparecen implícitas en la idea de confianza, luego desmentidos en la práctica al producirse numerosos enfrentamientos y conflictos en el proceso de cambio. Esta visión simplista de la idea de confianza se ve permanentemente rebatida en la realidad por los aspectos primariamente emocionales que afectan a la idea de confianza.

Desde otra perspectiva la retórica culturalista o normativa pretende quizá la forma más sutil de control organizativo, intentando implantar un cierto "*control moral*" involucrando a los empleados en la conformación de una visión conjunta que permita "alinearse" a los empleados con los objetivos empresariales. La cohesión y la lealtad son claves ya que el éxito depende de la idea que las

Documento n° 20.3: Glenroy The special place (2)

Change

People and systems must evolve, adapt to, and welcome constant change.

Trust

The belief that all involved with Glenroy are motivated and committed and that any success or failure is the result of the systems or lack of systems in which we operate.

Communication

Create an environment which enables and expects people to express ideas, listen, question, study, and exchange constructive suggestions.

Customer Service

Everyone's actions, alertness and assessment directly impacts each success we achieve in providing value beyond our customers' expectations and inspiring them to order from us again.

Profound Knowledge

We aim to have extensive knowledge of the systems of which we are a part, awareness of the dynamics upon which a system's components relate, and confidence in using statistical methods to guide predicting.

Continual Improvement

All participate and accept responsibility to teach and learn new skills and direct their creative efforts towards the improvement of all systems in order to promote the optimization of Glenroy by continuously challenging the results.

Being A Glenroy Stakeholder

All benefit by forming internal and external vendor/customer partnerships based on mutual respect and understanding that strives toward shared common goals.

Leadership Responsibility

To initiate necessary actions to move forward towards our vision and to recognize the need to change our vision when it no longer represents the highest potential of the organization.

July 16, 1990

empresas deben ser "*colectivos*", "*grupos*" o "*culturas*", haciendo borrosos los límites entre directivos y operarios y entre trabajo y "*no trabajo*". La cultura de la empresa *sostiene* todas las decisiones sin necesidad de un control directo (*unobstrusive control*). Las "*energías*" que desprende la cultura hace que en muchos casos las personas priorizen su trabajo aun por encima de su propia privacidad. La idea culturalista del control es que éste se autogenera en los propios individuos, por lo tanto se constituye en una ambiciosa pretensión de *manipulación emocional*.

Como habíamos señalado anteriormente, en el caso que estudiamos el *núcleo fundamental* de los conflictos de significado se produce por la utilización simultánea de dos concepciones del control organizativo contrapuestas. Es decir la yuxtaposición producto de la utilización conjunta dentro de una empresa de dos paradigmas contrapuestos que provocan un *permanente dilema* en la interpretación cotidiana de los significados del cambio organizativo. Como aparece reflejado en el periódico MUSH (ver documento nº: 21.3), una comunicación incentivando a los empleados de Glenroy a la lectura de los libros de la biblioteca de la empresa refleja el predominio de los dos tipos de literatura que constituyeron los mensajes fundamentales del cambio, por un lado el mensaje *culturalista* centrado en la ideas de Peters, y sus libros claves Thriving on Chaos, A Passion for Excellence, In Search of Excellence, y por otro los orientados a las ideas de *calidad*, como Out of the Crisis, de Deming, y What is Total Quality Control, de Ishikawa, fundamentalmente.

Barley y Kunda (1992), al explicar la utilización de las dos retóricas, normativa y racional, en la historia de los EE.UU, nos dan una interesante explicación que podemos aplicar al caso que estudiamos. Las retóricas normativa y racional constituyen dos discursos antagónicos que han influido en las organizaciones conviviendo muchas veces como una "*dualidad*". Mientras que habitualmente se ha estudiado la retórica como un discurso de gestión que ha tenido diferentes *ciclos alternativos*, ya sea racionales o normativos en distintos

Documento n° 21: Glenroy library

The selection of books must be done systematically, always keeping in mind the broad purpose and specific interests of the organization. The types of books that comprise the basis of a science-technology collection are primarily texts, monographs, handbooks, encyclopedia works, dictionaries, and treatises on scientific subjects, these being supplemented by some general reference works. In addition, most libraries will want to provide for some unique interests that can be served only by certain highly specialized publications such as trade literature, patents, photographs, indexes, and directories ... Advice should be sought from those whom the library will serve, particularly the library committee, one of whose chief offices might be advising on book purchases. All sources of judgement and opinion should be called upon, but the ultimate responsibility must rest with the librarian.

Speaking of a library committee, it is important to note that Glenroy does not have one. It's even more important to note that Glenroy needs one. If you are interested in creating one, please attend the first meeting of the library committee on Friday, January 5, 1990 at 11:00 AM in the East conference room. Bring ideas and energy.

The current, temporary home of the Glenroy Library is a shelf in the manufacturing supervisors' office. What will you find there if you take a risk and look for a book to read? Plenty: Here is a listing of Glenroy's current library ...

1. "THRIVING ON CHAOS" by Tom Peters. (Peters is a very popular management writer and speaker.)
2. "OUT OF THE CRISIS" by W. Edwards Deming. (The book!)
3. "STATISTICAL QUALITY CONTROL HANDBOOK" by AT&T Writing Committee of Manufacturing Division's Engineering Staff. (An excellent reference on statistical process control.)
4. "MANAGERIAL BREAKTHROUGH" by J. M. Juran. (Juran is considered Deming's peer -- a well respected statistician).
5. "WHAT IS TOTAL QUALITY CONTROL (The Japanese Way)" by Kaoru Ishikawa. (Ishikawa is considered Japan's Deming.)
6. "IN SEARCH OF EXCELLENCE" by Tom Peters & Robert Waterman.
7. "A PASSION FOR EXCELLENCE" by Tom Peters & Nancy Austin
8. "RUNNING THINGS" by Philip B. Crosby. (A popular management writer and consultant).

periodos históricos, poco se sabe de los problemas causados por la utilización conjunta de los dos paradigmas en una misma empresa, aunque su utilización haya sido señalada por diferentes autores (Noria, 1992). La idea de *dualidad* de Barley y Kuna (1992) es relativamente usual en los estudios antropológicos, que suelen hacer referencia a ciertas características dualistas en la culturas pre-industriales en las cuales coexistían ideas que eran estructuralmente opuestas entre sí (Maybury-Lewis y Almagor, 1989), también desde la sociología Durkeim contraponía la solidaridad "mecánica" a la solidaridad "orgánica", y diferentes estudiosos de las organizaciones han hecho referencias también a estructuras organizativas "mecánicas" y "orgánicas" con características contrapuestas (Mintzberg, 1991; Morgan, 1990). Al trasladarla a nuestro análisis particular la utilización conjunta de la retórica de calidad y la retórica cultural, racional una y normativa la otra, introduce un conflicto de significados producto de la utilización *dual* de dos lógicas organizativas incompatibles. *¿Cuál es la consecuencia práctica de su utilización simultánea?*. Básicamente plantean conflictos de significado de difícil resolución que se suman a los ya inherentes de cada una de las retóricas tomadas individualmente, su utilización conjunta hace más inestables y cambiantes las interpretaciones de los eventos del cambio organizativo por parte de sus participantes. Como se refleja en las entrevistas del caso estudiado, habitualmente el uso de una "*visión*" normativa recibe las recriminaciones de algunas personas por no utilizar procedimientos mas prescriptivos y "claros". Por otro lado la utilización de la lógica de calidad con métodos y pasos claramente predeterminados suele recibir la acusación de ser demasiado rígidas o mecánicas. Así, como señalan Barley y Kunda (1992:386): "...because the two visions form a duality, any ideology that emphasizes normative action is vulnerable to charge of ignoring rational action, and viceversa". Por lo tanto tiende a introducir una cierta polarización en los comportamientos de los miembros de la organización, por una parte aquellos que presionan para que el cambio se incline del lado de los métodos

de control de calidad en su versión más pura, y por otro aquellos que se inclinan por una visión mas "humanista" y que implique participación y definiciones compartidas acerca de los objetivos del cambio. "Pragmáticos" y "filósofos", conviven primeramente en cierta armonía hasta que la resolución de las contradicciones puede inclinarse para un lado u otro alternativamente. Si bien no podemos dejar de mencionar que cierta bipolaridad puede existir en cualquier tipo de cambio organizativo, producto de concepciones disímiles acerca de la naturaleza del cambio, es evidente que al utilizar los dos tipos de retórica conjuntamente los conflictos y la ambigüedad aumentan notablemente. Las retóricas normativa y racional entran permanentemente en conflicto dentro del proceso de cambio organizativo. Dos características visibles reflejan estas contradicciones, la primera tiene que ver con la utilización del lenguaje *metafórico* tanto lingüístico como visual y la segunda una contradicción vital instalada en el lenguaje del cambio alrededor de la idea de *participación*, representada fundamentalmente por un artefacto retórico ampliamente utilizado en la literatura de gestión aunque utilizado también en el discurso político y administrativo llamado "empowerment".

Metáforas Contradictorias:

La retórica de gestión utiliza un amplio, y muchas veces excesivo lenguaje metafórico, la utilización de metáforas está en muchos casos impulsada por los propios gurus, en otros son los consultores los que incitan a los directivos a utilizarlas suponiendo que simplifican la comunicación de ideas. En nuestro caso la retórica cultural y la retórica de calidad pese a sus múltiples intercambios utilizan un universo simbólico muy diferente. Así los culturalistas hacen del lenguaje metafórico una herramienta fundamental, conscientemente utilizado, su discurso esta plagado de eslóganes, metáforas lingüísticas y visuales de las cuales tenemos numerosos y variados ejemplos en el caso investigado. W. Edwards Deming en cambio parece más reticente a la utilización de eslóganes, como argumento

retórico, quizá su experiencia como ingeniero lo lleve a ser un tanto más medido a la hora de utilizar el lenguaje simbólico. En el punto 10 de su propuesta de 14 puntos para introducir los principios de calidad, propone "*eliminar los lemas, las exhortaciones y metas de producción.*", aunque su exhortación está más dirigida a la eliminación de objetivos numéricos o de cuotas de producción. La diferencia que establece Deming con los culturalistas es que sus propuestas han de ser medibles estadísticamente para apartarse de lo que él llama simples "eslóganes". Su perspectiva racionalista se refleja en un lema aparecido en el periódico *Mush*: "*Quality that is not measured is a slogan not a system*" (ver documento n°: 22.3)

Evidentemente Deming no utiliza la "arquitectura simbólica" de Peters, se permite un lenguaje metafórico más limitado, pretende determinar etapas y pasos lógicos para lograr sus objetivos, "*una meta sin un método para alcanzarla es inútil...Pero fijar metas sin describir cómo han de lograrse es una práctica común entre los gerentes norteamericanos*" (1982:85). Por lo tanto para Deming delimitar objetivos es un error, antes de fijar metas según su criterio es necesario entender la capacidad de un sistema. Avanzando en su planteo racionalista sugiere que establecer objetivos es un acto de "*redundancia*" o simplemente hacer profecías, ya que si podemos conocer la capacidad de un sistema los objetivos son "auto-evidentes" y sólo mediante mejorando los procesos se puede hacer mejor el trabajo. No por casualidad uno de sus pocos lemas es "*hacerlo bien desde el primer momento*", en el cual se sugiere que las metas no son necesarias porque su logro no depende de un proceso desarrollado en el tiempo sino de una redefinición de procesos que se puede lograr a través de una serie de operaciones técnicas. Pocas pistas no obstante da Deming acerca del tiempo que se tarda en "conocer" la capacidad de un sistema y las relaciones sociales involucradas en el sistema. Aunque como todo guru, tiene una "filosofía", que es de alguna forma la punta de lanza de sus técnicas estadísticas. El papel de la "filosofía" en su discurso, es hacer de introducción y de soporte a la parte más dura y difícil de aplicar de sus ideas, que constituyen por otra parte las herramientas centrales de su pensamiento. Deming (1982) siempre explica

Documento n° 22.3: Quality

GLENROY QUOTE OF THE WEEK

Quality
that is not measured
is a slogan not a
system.

VISION GROUP MEETING

THE PLACE: EAST BUILDING UPSTAIRS TRAINING ROOM

THE DAY: THURSDAY

THE TIME: 7:00 - 8:00AM
2:00 - 3:00PM
3:00 - 4:00PM

SUBJECT: FINANCIAL UPDATE

Hope to see you there.

Thank you for your contributions to MUSH!
EVERYONE'S input is greatly encouraged.
The more people that contribute the better
our publication will be.

(DEADLINE FRIDAY AT 2:00PM)

Thanks, Nancy Seeger (Ext. 111)
Editor

SEE YOU NEXT PAYDAY

primeramente su "filosofía" que podría asimilarse en su caso a una opción intencional por una retórica con la cual pocas personas del mundo empresarial podrían estar en contra, sus apreciaciones resumidas en los 14 puntos y en las 7 enfermedades mortales seguramente contarían con el acuerdo de muchos gestores empresariales.

Proponiendo la utilización de metáforas dentro del cambio organizativo Sackman (1982), piensa que las metáforas son *significados* muy poderosos para utilizar en la comunicación si se "*eligen adecuadamente*" y recomienda su utilización en el cambio organizativo por tres motivos fundamentales:

- 1) desencadenan un cambio *perceptual*,
- 2) transmiten sucintamente una gran cantidad de información, *simultáneamente* en el ámbito cognitivo, conductual, y emocional,
- 3) hacen aparecer *como concretas*, ideas en principio vagas y abstractas dotándolas de una imagen viva y fácilmente recordable.

Por lo tanto, para reforzar la efectividad en la comunicación, los profesionales del cambio se suelen valer de símbolos y otros artefactos adicionales. El lenguaje metafórico se supone que es una herramienta de gran utilidad en el cambio organizativo, las metáforas suelen ser utilizadas como *imágenes-guías*, para el futuro, como formas para mejorar la efectividad organizativa, como herramientas para el diagnóstico o como un método para simplificar la complejidad de la vida organizativa. (Cleary y Packard, 1992). Se suele argumentar que el lenguaje metafórico es superior al lenguaje *literal* porque capta mejor la experiencia y las emociones y puede comunicar los significados en situaciones complejas y ambiguas donde el lenguaje literal es inadecuado (Srivastha y Barret, 1988). No obstante la efectividad del lenguaje metafórico se suele medir a través del tiempo, nuestro caso es un claro ejemplo, puede ser efectivo en las etapas iniciales de un

proceso de cambio, cuando los agentes de cambio pueden escuchar expresiones metafóricas *como si* fueran literalmente verdaderas. Pero a medida que pasa el tiempo y no aportan claridad a los significados su capacidad de impacto se reduce y tiende a ser *ridiculizado* y *cuestionado*. Es quizá en este punto, en la confusión entre los hechos y la ficción, entre la retórica y la realidad, donde se produce el punto de fractura del cambio organizativo, ya que entran en juego diferentes criterios de validación de la realidad, diferentes percepciones del cambio. Las metáforas utilizadas en el proceso de cambio que investigamos representan también la lógica dualista que produce conflictivas interpretaciones de los significados. Así Sackman propone dos tipos de metáforas adecuadas para el cambio:

- 1) Aquellas que sugieren un tipo de proceso de transformación dirigido a objetivos *predeterminados*.
- 2) Aquellas en las cuales se incluye la *búsqueda* de una dirección cuando el resultado de una transformación no está claramente especificado.

El primer grupo de metáforas supone un proceso de transformación mucho más *mecánico* y delimitado, en contraste con la naturaleza *adaptativa* del segundo grupo. Las metáforas adaptativas aluden a un continuo proceso de búsqueda, realización de acciones y ajustes dirigidos a *objetivos ambiguos* que pueden cambiar en el proceso. El proceso subyacente debería ser interactivo, evolutivo, emergente y de naturaleza experimental. Los objetivos son buscados mas que predeterminados, no son vistos como un tangible estado final, se debe llegar a él, solo puede ser realizado por *aproximaciones*. La utilización de estas metáforas implica subrayar la importancia de *crear y negociar significados*. Por el contrario las metáforas mecánicas, utilizan la lógica de la ingeniería, definida como el "arte y la ciencia de diseñar, construir, y operar". Los objetivos son diseñados por expertos y *ejecutados* con un cuestionamiento relativo por parte de los empleados.

Por lo tanto la retórica normativa y la retórica racional utilizan un "corpus" simbólico diferente, contradictorio y opuesto, y al operar simultáneamente plantean caminos diferentes para el logro de los "objetivos" del cambio. La propia definición de "objetivos" tiene un significado diferente en las lógicas racional y normativa, para la primera están claramente preestablecidos, para la segunda deben ser colectivamente negociados. Por lo tanto cada una refleja una lógica que nos revela algo sobre las teorías en uso y las suposiciones que estas teorías tienen sobre el cambio y fundamentalmente cómo los dos paradigmas atribuyen significados a las técnicas de gestión. Así a través del lenguaje metafórico utilizado podemos interpretar el tipo de "lógica" que subyace en el proceso de cambio. En consonancia con las teorías utilizadas en el caso estudiado podríamos diferenciar dos lógicas diferentes que afectan al lenguaje que se utiliza en el proceso de cambio, por un lado una "*lógica de reemplazo*" (asimilable a las metáforas mecánicas) y por otro una "*lógica de atracción*" (relacionada con las adaptativas) (Ford y Ford, 1993, 1994). La primera, derivada de la *lógica formal*, parte del supuesto básico de que el cambio es fundamentalmente un proceso de destrucción de lo ya existente y su reemplazo por una situación diferente. Así el proceso de cambio comienza con una secuencia de eventos en el cual una persona:

- (a) determina o define lo que actualmente existe (qué es A)
- (b) determina o define su reemplazo (no-A)
- (c) inicia una acción para remover lo ya existente (A)
- (d) implanta su reemplazo.

Las palabras de Deming de "*eliminar*" la burocracia, las cuotas de producción, etc., "*implantar*" la mejora continua, reflejan esta lógica. La lógica de "atracción", derivada de la llamada lógica *trialéctica* (Ichazo, 1982) y vinculada en la literatura sobre organizaciones a la teoría de las expectativas sobre la motivación, (Vroom, 1965) está basada en la idea de que las personas se esfuerzan

por atributos de valor, que consideran atractivos. Los teóricos de la utilización de una "visión" para dirigir los esfuerzos de las personas, sostienen que no es necesario crear *insatisfacción con el presente*, sino proveer un posible futuro que sea susceptible de ser atractivo (Senge, 1990). El lenguaje del cambio que utiliza declaraciones de misión, propósito o determinación de objetivos, como así también metáforas e imágenes sobre modelos de organización ideal está asimilado a esta lógica.

Las metáforas importan nuevos significados conformando muchas veces un mensaje romántico cuyo rol en primera instancia es reducir la incertidumbre producida por la confrontación con lo nuevo y moldear una nueva visión del entorno organizativo. Por ejemplo en nuestro caso los supervisores ya no serían los típicos "*guardianes*" del control tradicional sino "*teachers*" o *consejeros* ("supporting role") confiables con los cuales los operarios podrían tener un mayor grado de confidencialidad. Adicionalmente subyace la idea de que es necesario provocar un desplazamiento de la percepción por parte de los empleados acerca del entorno que le rodea: ya no habría una jerarquía sino un mercado al cual hay que responder, por lo tanto intenta redefinir los conflictos tradicionales vinculados al control racional por una nueva "visión" que desplace estos conflictos al "*exterior*" de las organizaciones.

Pese a la cada vez más extendida práctica de utilizar metáforas y analogías tanto lingüísticas como visuales, pocos estudios tanto desde la investigación en management como en ciencias sociales dan cuenta de las consecuencias de la utilización de este tipo de instrumentos en las organizaciones, salvo algunos estudios vinculados al método etnográfico (Kunda, 1994). Poco sabemos sobre los problemas creados por la *ausencia* de una relación causal directa entre los significados que transmiten las metáforas y el comportamiento esperado por sus promotores. Es justamente en este punto cuando las metáforas muestran su *componente retórico*. La posibilidad real de que las metáforas sean *manipuladas*, *malinterpretadas* o *adaptados* sus significados a intereses individuales o de grupo

es muy factible dado que son, como todos los eventos del cambio organizativo, extremadamente plurivocos. La pretensión de un comportamiento "*sincero*" o "*ético*" como prerequisite indispensable para la utilización de metáforas, como proponen algunos de sus propagandistas (Sackman, 1982), es un tanto ilusoria. Sería negar que, como toda acción social, el cambio organizativo es percibido y comprendido por las personas bajo la influencia de sus propios intereses, y no por un objetivo, detallado y desinteresado observador (Packer 1985). La demostración más palpable de que las metáforas y analogías no son instrumentos "neutros" utilizados para "ilustrar" mejor sobre los objetivos del cambio sino que pueden ser también manipulados jerárquicamente para, alternativamente, profundizar o reducir el control del cambio organizativo lo podemos observar en nuestra investigación, donde coexisten tanto metáforas *adaptativas/normativas*, vinculadas a la retórica culturalista, como *mecánicas/racionales*, asimilables a la retórica de calidad. Así, a medida que el tiempo transcurre una misma organización puede alternar metáforas adaptativas y mecánicas. En Glenroy se puede observar claramente cómo en los primeros momentos del proceso de cambio eran abundantes las metáforas visuales y lingüísticas que invitaban a los empleados a definir una visión del cambio, sin objetivos predeterminados de "significado abierto". En esta etapa "simbólico democrática" parecía estar todo permitido; en etapas posteriores cuando el proceso parece estar "fuera de control" se percibe una regresión hacia formas más autoritarias de atribución de significados. Por lo tanto se produce un desplazamiento del universo simbólico desde las metáforas y artefactos retóricos normativos del principio del cambio hacia un lenguaje racional y más autoritario.

La Idea de Participación/ "Empowerment":

No obstante el *núcleo fundamental* del conflicto de significados originados por el solapamiento de diferentes técnicas de management se ha generado alrededor de la idea de "*participación*", desarrollado en distintos conceptos y palabras que

han sido habitualmente usados y utilizados en la retórica de distintas variantes de cambio organizativo. El gran artefacto retórico utilizado para expresar la idea de participación es la palabra "*empowerment*", emblemática en el mundo de la gestión empresarial de los Estados Unidos, palabra utilizada ampliamente en el pensamiento de management, tanto por gurus, teóricos y directivos y generalizada también en el lenguaje popular con cierto tono reivindicativo. Así, en la acción social y política el término se utiliza como una demanda por parte de grupos marginados u oprimidos para lograr un mayor grado de poder colectivo para mejorar sus condiciones de vida. En el mundo de los negocios en un sentido muy amplio el término acoge a una colección de teorías y prácticas dirigidas a dotar a los empleados del poder para utilizar su capacidad de juicio y discrecionalidad en la realización de su trabajo y en la toma de decisiones. Para Lawler (1992) los antecedentes de los estilos de gestión participativa, incluyendo la idea de "*empowerment*" se originan en los escritos de tres autores fundamentales: Chris Argyris, Douglas McGregor, y Rensis Likert que escribieron libros de gran influencia acerca de las prácticas participativas en las empresas durante los años 1950 y 1960 y fueron especialmente críticos con los estilos jerárquicos y autoritarios de dirección en el mundo empresarial y sus consecuencias, baja moral de muchos empleados, y por lo tanto baja productividad, y pobre calidad de productos y servicios. Más recientemente se ha argumentado a favor del "*empowerment*" sosteniendo que en el cambiante y caótico entorno empresarial actual se hace necesario un tipo de empleado creativo, flexible, fiel y altamente motivado; para lograrlo las organizaciones deberían desarrollar estructuras organizativas más democráticas que ofrezcan a las personas autonomía, libertad y participación en las decisiones que afectan a su vida laboral. Pese a la incuestionable popularidad del concepto, diversos autores han reconocido que es sumamente difuso y controvertido, y que carece de suficiente apoyo teórico y empírico (Conger y Kanungo, 1988; Spreitzer, 1992; Thomas y Velthouse, 1990; Eccles, 1993). Estudios recientes (Potterfield, 1999) dirigidos a estudiar el origen

del término y su utilización en el ámbito empresarial y en el "léxico" de los estudios organizativos no hacen sino confirmar la "oscuridad" de su significado y la dificultad, incluso de los propios expertos, como Edward Lawler y Gretchen Spreitzer, para identificar el momento en que se inicia su utilización y difusión. Técnicas muy diversas utilizan el término sin especificar qué diferencias semánticas les unen o las separan. Se ha utilizado presuponiendo que tiene un significado unívoco, sin tener en cuenta que su significado está influido por diferentes percepciones e interpretaciones y que las experiencias de participación representan quizá la forma de cambio organizativo de naturaleza más *paradójica* (O'Connor, 1995) y contradictoria. Pero no obstante es muy difícil encontrar una técnica de gestión que no haya incorporado a su retórica la idea de "empowerment" y la presunción de que las personas pueden "aprender" mediante el entrenamiento las habilidades asociadas al concepto y convertirse en poco tiempo en individuos que asumen riesgos y toman iniciativas. Su éxito es solo comparable a la confusión que genera cuando se pretende hacer operativa su implementación ya que plantea un interrogante recurrente, *¿cuál es el límite del "empowerment"?*, por lo tanto *¿cuál es el significado del "empowerment"?*, como sugiere un autor:

The general looseness with which the term empowerment has been used in the business management and organizational development literature make it difficult to understand exactly what writers mean when they use the term empowerment. (Potterfield, 1999:49)

Por otra parte las organizaciones a menudo desarrollan *mitos* acerca de lo que hacen o lo que entienden por "prácticas participativas" en el trabajo, facilitado por la falta de acuerdo sobre lo que constituye participación. Los directivos y gurues tienen una gran *laxitud* en sus propuestas, como sugiere Robert Cole (1982:173):

"...He escuchado presentaciones en empresas en las cuales, en el momento que se despojan de toda la retórica, el centro del programa de participación consiste en tener armarios cerca del sitio de trabajo, o que los directivos de planta han establecido un programa recreativo"

Lo confuso del término y la cantidad de problemas que ha originado en el mundo empresarial ha hecho que uno de sus mas importantes difusores, Edward Lawler, se haya visto obligado a declarar en un reportaje (Kizilos, 1994) que se necesita un periodo de tiempo de entre 8 y 10 años y grandes cambios en el sistema de dirección para poder implantarlo con ciertas garantías de éxito.

Uno de los problemas que afectan a las personas involucradas en un cambio organizativo está dado por la dificultad para percibir los diferentes *estados* que puede asumir la participación. Es decir, en muchas oportunidades un nivel bajo de participación es asimilado automáticamente como "*no-participación*" o que los empleados están en una posición *especulativa* con relación al cambio. En realidad tras la idea de "empowerment" estamos haciendo referencia a una de las ideas claves del proceso de atribución de significados, en el cual la definición de sus límites *afecta* al poder y al control de las personas que intervienen en el cambio organizativo. No en vano la mayoría de los conflictos se generan en la negociación de estos límites o sobre quién tiene la capacidad de decidir *qué realmente es* empowerment, por lo tanto de fijar o acotar sus límites. En el cambio organizativo la participación ha servido para un propósito dual, para transformar un *sistema* y/o para desarrollar o transformar a un participante *individual*. (Pasmore y Fragens, 1992). No obstante no todos los actos de participación dan como resultado una transformación sistémica o individual. La retórica culturalista tiene una perspectiva casi emocional de la participación ya que demanda básicamente un *compromiso* con el cambio organizativo para provocar un cambio del sistema de valores, tal como si de una revolución se tratase. Por lo tanto transformación individual y colectiva se mezclan, como se confunden lo privado y lo colectivo, demandando a los empleados una activa intervención y actuación en el diseño del nuevo sistema, al menos en la retórica. No basta por lo tanto la simple *conformidad*, que puede ser interpretada como un nivel bajo de participación, o que no se está dispuesto a participar en el diseño del nuevo sistema. Como en toda atribución abierta de significado, los *matices* entre los extremos de la simple conformidad con el cambio

y el intenso compromiso son múltiples, variados y cambiantes. Este continuo de diferente grado de participación hace de la idea de "empowerment" un concepto muy difícil de atrapar y extremadamente esquivo. En un plano más teórico (Conger, Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1992), las diferencias aparecen un tanto más claras, de hecho el concepto de "empowerment" es un constructo derivado de las nociones de *poder* y *control* y puede ser considerado básicamente desde dos perspectivas, como constructo *relacional* o como constructo *motivacional*.

En la literatura de management el concepto de "empowerment" es utilizado como un constructo relacional, usado básicamente para describir el poder o control percibido que un actor individual o una unidad organizativa tiene sobre otro. El poder se interpreta por lo tanto como una relación de *dependencia o interdependencia* entre actores. Las ideas de *delegación* y *descentralización* del poder de decisión, habituales en la literatura de management, reflejan este enfoque, como así también técnicas como "dirección participativa", "dirección por objetivos" o "círculos de calidad". Esta perspectiva, muy afín a la práctica directiva, identifica la participación como una decisión de *autorización* o re-localización del poder de los niveles más altos a los más bajos. Es decir si una persona depende de otra, ésta decide "*donarle*" una parte de su poder, luego una reduce su poder y otra lo amplía (O'Connor, 1995). Normalmente esta cesión de poder consiste en la posibilidad de ejercer el control sobre ciertos recursos y/o procesos. Esta visión del empowerment domina fundamentalmente en la retórica racional de Deming, en la cual la posibilidad de dominar determinadas técnicas vinculadas a la obtención de información significaría un aumento de la autonomía personal. En una línea similar Bowen and Lawler (1992) explican que para que el "empowerment" sea efectivo cuatro "ingredientes" organizativos deben ser compartidos con empleados de primera línea, 1) información acerca del rendimiento de la empresa, 2) compensaciones vinculadas al rendimiento, 3) conocimientos que permitan entender y contribuir a su mejora, y, 4) poder para

tomar decisiones que influyan en el rendimiento. Para los divulgadores del TQM, "empowerment" significa dotar a los trabajadores de responsabilidad para lograr mejorar la producción de acuerdo con ciertas normas o pre-requisitos de calidad. En las formas tradicionales de gestión estas responsabilidades estaban localizadas en los departamentos de control de calidad dedicados a la "inspección". Para Deming estas metodologías eran muy costosas e ineficientes, por lo tanto propone mejorar la calidad desde el "inicio". Así pues las empresas deben "ceder" cierta capacidad de decisión a los operarios de primera línea, concretamente el poder para detener la producción y realizar acciones correctivas cuando los estándares de calidad no están siendo logrados. Las compañías pueden eliminar por lo tanto el tiempo que se consume en el proceso de inspeccionar y reprocesar los productos después de realizados, dotando a los empleados de ciertas destrezas que les permiten asumir el poder y la responsabilidad de producir productos de calidad y reducir la "burocracia". Así lo refleja Tuckman (1994:731-32):

supporting the empowering of individual workers and the autonomy of groups which transcend their traditional job demarcation of skill and function....TQM is presented as a mode of liberating and empowering the worker, devolving power and decision-making in a fundamental challenge to...bureaucracy.

Desde una perspectiva más afín a la *literatura psicológica* el concepto de "empowerment" es desarrollado como un constructo motivacional, en la cual se define el poder en términos de una intrínseca necesidad *interna* de autodeterminación o en la creencia de la *autoeficacia* personal. En este caso el poder crea las condiciones para una disposición motivacional. La *necesidad* de poder es crítica para una persona cuando se siente impotente o ineficaz. A diferencia de la idea de "empowerment" como delegación, en el caso de "empowerment" como impulso motivacional se trata de crear las condiciones para aumentar la utilización del talento personal en la realización de las tareas, a través del desarrollo de un fuerte sentido de la eficacia personal. De alguna forma la autonomía no es fruto de una "cesión" de poder por un superior, sino un

"dispositivo" interior del individuo. En esta visión se inspiran las retóricas normativas que presentan a los empleados como personas ávidas de tener autonomía y que recibirán con beneplácito la posibilidad de ser más "libres". La creación de una percepción personal de estar en "situación" de "empowerment" puede ser lograda mediante modificaciones del entorno externo de las tareas, es decir mediante modificaciones en la estructura organizativa, pero básicamente afectando a ciertas percepciones personales. Una de las claves especialmente significativas es la posibilidad de intervenir en sus esquemas interpretativos, entre los cuales cabe destacar el desarrollo de un cierto "imaginario cognitivo" (Thomas y Velthouse, 1990:676), que le permita crear imágenes o visiones de futuro exitosas, evitando aquellas que impliquen la posibilidad de fracasos. En una línea similar Jaffe et al. (1994) explican que el desarrollo de una visión compartida y cohesionada representa una de las claves del "empowerment", un propósito de largo plazo en el cual la "visión" es definida como una idealizada descripción de lo que una persona o una organización querrían ser, es decir "el mejor futuro imaginable". Para ello debería existir un tangible "gap" entre la realidad presente y el futuro deseado que motive a la organización a moverse del estado actual hacia el idealizado estado futuro. Estas habilidades pueden ser desarrolladas a través de determinadas técnicas y la situación ideal sería que se conviertan en "hábitos", ya que la forma en que los individuos interpretan los eventos y las experiencias es decisiva a la hora de facilitar o dificultar la percepción psicológica de "empowerment", puesto que para la perspectiva motivacional el "empowerment" es fundamentalmente un estado subjetivo de la mente. Tal como describe el presidente de la empresa en su periódico The Glenroy Wrap-UP (ver documento n°: 23.3/2), la visión del cambio a diez años que se había definido implicaba hacer de Glenroy : "un lugar donde la honestidad, la confianza y el trabajo en equipo sean una realidad". Agrega que son innecesarios los mecanismos de control en una empresa en la cual las relaciones se basarán en un entorno de confianza y honestidad, por lo tanto no tiene sentido la existencia del reloj de entradas y salidas, agregando "ahora

Documento n° 23.3: The transformation

THE Glenroy Wrap-Up

An Equal Opportunity Employer

Newsletter Published For Employees and the Families of Glenroy, Inc.

PRESIDENT'S CORNER

October 1989

The Transformation: This is one of the most exciting times in my working career because of the changes that are taking place at Glenroy. As many of you know, 10 people spent the weekend of October 6 in Green Lake to develop Glenroy's Vision. Our consultant and facilitator, Dr. Sheila Sheinberg, accompanied us on this trip and she was a wonderful help.

As part of the Vision process, Sheila asked each of us to describe what Glenroy would look like 10 years from now if it could be anything that we wanted it to be. Our management team described Glenroy as: A place where honesty, trust, teamwork, and the full use of people's talents were a reality throughout the Company. In addition to the buildings and equipment being state-of-the-art, the people would become state-of-the-art as well through ongoing training and education. Customers, employees, vendors, and all people in contact with Glenroy would feel that Glenroy had been special in the past but had become even more so. As a result, Glenroy would excel more and more, ultimately becoming so good that we would be able to help other companies and our industry by teaching them things that they needed to know.

The people at Green Lake felt that the words that best expressed this future Glenroy state were: "GLENROY; THE SPECIAL PLACE. ASK US WHY?" At 5:00PM on Saturday, 10/7/89, in Green Lake, Wisconsin, we adopted this Vision statement.

Changes reflecting this Vision have already begun to take place. Time clocks were removed on Sunday, 10/8/89, because they are unnecessary in an environment that functions on the basis of honesty and trust. We now pay our people on the basis of the time that they say they have worked.

On Sunday, 10/15/89, we had a short-notice Glenroy celebration. In a ceremony that was attended by many employees and their families, the Glenroy Employee Handbooks were burned. This was our policy manual which contained rules and regulations for all occasions. The handbook was mostly written by me. Its passing closes a chapter of Glenroy history.

As we look forward, unhampered by the constraints of the past, we see a new and better way. The way is going to be confusing for a while because we do not have any of the answers. What we do have, though, is opportunity. It's the opportunity for each Glenroy employee to create answers where they are needed and the opportunity to build "The Special Place." This concept, along with the concept of delighting our customers, represents the framework for the new way.

A number of people have asked me what I think Herb thinks about all of this. As you know, from 1965 when Glenroy was founded until 1987 when he passed away, my dad was always concerned about the well-being of Glenroy and Glenroy's people. My view is that what we're doing now reflects exactly those same concerns. It's just that the tools and methods are different. Consequently, I think that my dad's goals for Glenroy and my goals for Glenroy now are in perfect alignment.

Our Vision Statement and the new way that it represents is really important to Glenroy and its people. I'm thrilled to be a part of it. I have personally committed all that I am and all that I own to its support and ultimate success.

pagaremos a las personas sobre la base de lo que ellas declaren que han trabajado". Por lo tanto tampoco es necesario el manual de políticas de la empresa (Glenroy Employee Handbook) que "contiene normas para todas las ocasiones".

Ambas perspectivas aunque contradictorias reflejan una misma intencionalidad por diferentes vías, es decir pretenden influir en el resultado de las decisiones, la racional más orientada al control de recursos y procesos, más sutil la motivacional intentando influir en la atribución de significados. Por lo tanto son dos visiones del "empowerment" diferenciadas y contradictorias y que constituyen otra de las dualidades claves del caso que investigamos. La retórica culturalista es quizá la que ha tenido más impacto durante los últimos años y con más entusiasmo ha sido seguida ya que crea la imagen de un empleado hiper-motivado que no necesitaría de mayores controles, mas allá de los que él mismo se ha impuesto, y que comparte una cierta "visión de futuro" con su empresa. Tal cual se pretendía en el caso estudiado, se esperaba que un empleado que ha comenzado a desarrollar sus "capacidades individuales", con capacidad propia de decisión, se transformaría en una persona ideal reflexiva y autónoma que utilizaría esta libertad para tomar las mejores decisiones para la empresa. Por lo tanto muchas empresas se han visto atraídas por este prototipo de empleado *ideal* autónomo y autosuficiente. Aunque el contraste entre retórica y realidad ha demostrado los límites de la idea, activando un ambivalente sentimiento de fascinación y rechazo.

It is tempting to conclude that many companies are attracted to a fantasy version of empowerment and simultaneously repelled by the reality. How lovely to have energetic, dedicated workers who always seize the initiative (but only brilliant ones), who enjoy taking risks (but never risky ones), who volunteer their ideas (but only brilliant ones), who solve problems on their own (but make no mistakes), who aren't afraid to speak their minds (but never ruffle any feathers), who always give their very best to the company (but ask no unpleasant questions about what the company is giving back). How nice it would be, in short, to empower workers without actually giving them any power. (Kizilos, 1990: 56)

Evidentemente estos enfoques no explican adecuadamente la naturaleza del "empowerment" como experiencia percibida por los *subordinados*. Por lo tanto no son capaces de comprender la naturaleza paradójica y contradictoria del concepto, fundamentalmente dan por hecho que el "traspaso" de poder será percibido positivamente por los subordinados y estos darán la bienvenida a esta decisión. Así en Glenroy se pretendía que supervisores y subordinados modificasen radicalmente sus atribuciones, los primeros se transformarían en "centros de información" para servir como soporte de las tareas de sus subordinados, aunque nunca se ponían de acuerdo sobre la "información necesaria" que debían transmitir. Por otro lado los supervisores tendrían con el cambio un nuevo papel de "educadores" para colaborar en la toma de decisiones junto a sus subordinados. Tras estas perspectivas subyace la idea de que una mayor confidencialidad y confianza entre superiores y subordinados ayudaría a mejorar la calidad de la toma de decisiones. Quizá una de las paradojas más habituales sea que una decisión que pretende impulsar la autonomía por una de las partes, pueda ser percibida por otra de las partes, los subordinados, como algo impuesto o *coercitivo*, es decir sin consultar a los empleados sujetos de recibir ese poder (Kerfoot y Knights, 1995). Los operarios se sentían "abandonados" por su supervisores, el nuevo papel que estos habían asumido era percibido como un "abandono" de sus obligaciones de supervisión y declaraban recibir "respuestas evasivas" cuando necesitaban algún tipo de ayuda, sintiendo que con el cambio organizativo se tenían que hacer cargo de sus "antiguas" responsabilidades y de otras "nuevas". Por otra parte los impulsores del "empowerment" parecen no considerar las posibles implicaciones "políticas" vinculadas a la pérdida de poder por parte de los directivos intermedios y supervisores, que son afectados por el "*des-empowerment*", como aparece reflejado en el caso que se investiga en el cual muchas veces se perciben a sí mismos como *perdiendo* el control de *sus* operarios. Mientras la retórica directiva es de autonomía, los subordinados experimentan un fuerte sentido de pérdida y estrés como consecuencia de las dramáticas modificaciones de sus responsabilidades y

del poder. En los procesos de cambio los objetivos y los roles no suelen estar claramente definidos, nuestro caso es un claro ejemplo, y miembros o partes de la organización pueden experimentar una fuerte *incertidumbre* al percibir que sus responsabilidades están siendo mermadas o subordinadas a otros y afectados seriamente su sentido de control y competencia (Ticchy y Devanna, 1986). Así los supervisores de Glenroy percibían que no eran "útiles" en el nuevo esquema del cambio, el abandono de su papel tradicional de supervisión había supuesto en la práctica la imposibilidad de ejercer sus competencias tradicionales de control. La no-comprensión de la naturaleza paradójica del concepto de "empowerment" plantea serios problemas y conflictos organizativos, aumenta la *confusión*, *ansiedad* y el *miedo* entre los miembros de una organización e impide o restringe las posibilidades de un verdadero aprendizaje. Los conflictos y la desconfianza se multiplican al ser abandonados los roles tradicionales y las múltiples acusaciones de "abuso" de atribuciones aumenta. Muchos operarios entendían esta libertad como una forma de hacer las cosas "a su manera" sin ser reprimidos pero alejados de la respuesta esperada por los que habían implantado el "empowerment", haciendo adecuaciones personales del término. En última instancia el problema fundamental reside en la dificultad para definir los límites de la participación, entender qué *se debe hacer* y qué *no se debe hacer* en un proceso de cambio o "*qué es lo que no cambia en el cambio*" y debe permanecer en las mismas condiciones (O'Connor, 1995). Por el carácter central que tienen el control y el poder sobre los recursos internos y sobre los beneficios empresariales la idea de 'empowerment' es un artefacto retórico permanentemente discutido y reeinterpretado en Glenroy. Múltiples reuniones de comités y abundante literatura de management son utilizadas para lograr una interpretación en común acerca de lo que debe ser entendido por "empowerment".

CAPITULO 3: CAMBIO ORGANIZATIVO Y ATRIBUCIÓN DE SIGNIFICADOS

3.2. PARTE EMPIRICA: La Atribución de Significados en Glenroy

La presentación del cambio

Si bien el cambio organizativo implica una búsqueda de significados compartidos desde su inicio, la intensidad y los conflictos se hicieron más evidentes en la medida que su implementación fue comunicada al conjunto de la organización. En el capítulo anterior hemos examinado cómo, en un primer momento del cambio, se llevó a cabo una conformación de la retórica y también cuáles fueron los paradigmas fundamentales que conformaron tal retórica. En una segunda etapa esta retórica comienza a ser cotejada y contrastada con el conjunto de los empleados de la empresa, comienza el proceso de cambio, es decir el momento de su "implementación". Ocurre cronológicamente en octubre de 1989, posteriormente al retiro de Green Lake, en el que los componentes del llamado "grupo de los 10" han definido una visión del cambio y retornan nuevamente a la empresa con la decisión asumida de tomar una serie de medidas que den inicio al proceso de cambio. Comienzan anunciando y ejecutando lo que habían definido como un "*tratamiento de choque*", pretendiendo que los empleados identifiquen plenamente que el cambio era una realidad.

En primer lugar nos detendremos en los procedimientos utilizados para comunicar la decisión y los motivos explicitados que justificarían la necesidad de realizar el cambio. La comunicación del cambio en el área de producción fue fundamentalmente realizada a través de reuniones de los directivos con los operarios, previamente los empleados no habían tenido ninguna información de que el cambio se iba a producir. Algunos de ellos habían escuchado rumores acerca de "algo importante que iba a ocurrir" porque se tenía conocimiento del

retiro de Green Lake y de la particular reunión de todo los directivos de mayor nivel jerárquico de la empresa. No obstante, las características que iba a tener el cambio permanecieron sin ser conocidas hasta el momento de su *proclamación dentro de la organización*. Tanto el objetivo del "tratamiento de choque" cómo del "factor sorpresa" al conocerse la información se cumplieron de forma fehaciente. Tal como lo reconocía un supervisor, la noticia "cayó cómo una bomba" sobre los operarios de producción de Glenroy:

"..They went to GreenLake for some weekend event, and they came back, and Roy just dropped the bomb on everybody " (Kluck)

Bajo la necesidad del "factor sorpresa", subyace la idea, bastante habitual entre los practicantes del cambio organizativo, fundamentalmente por parte de los consultores, de que para la eficaz aplicación de una idea de cambio es necesario "demoler las barreras" que supuestamente podrían impedirlo. Estas barreras o resistencias pueden ser desarmadas o neutralizadas iniciando el cambio sin previo aviso. Haciendo previamente participar en la decisión a un reducido núcleo de directivos como explicamos en el primer momento del proceso de cambio. Más allá de la posible eficacia inicial que el anuncio sorpresivo de un proceso de cambio puede tener para sus impulsores, crea una equívoca y falsa percepción de la aceptación del cambio por parte de los miembros de la empresa. Inicialmente se logra una gran respuesta emotiva basada en la imposibilidad de comprender con claridad, ni los motivos ni los contenidos de las ideas de gestión que se pretenden implementar. La ausencia de "resistencia" al cambio es simplemente un periodo transitorio durante el cual el conocimiento de lo que se pretende aplicar permanece difuso para el conjunto de la empresa, y en el caso de Glenroy también ocurría algo similar para una parte importante de personas del llamado grupo de los 10, que tampoco habían asimilado con el tiempo suficiente de reflexión los contenidos del cambio.

Las reacciones al comienzo del cambio no fueron de oposición prácticamente en ningún caso. La *sorpresa*, el estupor o más frecuentemente la

confusión fueron las reacciones habituales. Una mezcla de *sentimientos* y *emociones* muy diversas que oscilaban entre el entusiasmo y el escepticismo pero en ningún caso de resistencia, en principio curiosidad. En realidad estos sentimientos asimilados a la confusión eran tomados como normales por los impulsores del cambio. Por lo tanto comienza a tomar cuerpo en el proceso de cambio la noción de la *confusión* como algo indivisible del proceso y que sería un estado de nueva "normalidad", una situación asimilable a "podemos aprender de nuestra confusión y nuestros errores", idea que comienza a arraigarse al iniciarse el proceso. La retórica refuerza esta idea ya que considera que la ambigüedad o confusión es un periodo transitorio del cambio que se superará con información adicional que se incorporará posteriormente. En un sentido similar los empleados esperarán que se añadan nuevas explicaciones y significados adicionales que aclaren los contenidos del cambio. Glenroy "El lugar especial", comenzaba a tomar forma ambiguamente pero se empezaba a conocer. Así lo explicaba un grupo de operarios:

"It was a whole group of emotions. Skeptical, because I have never seen this before"(Jerman)

"They explained to us that there would be a lot of problems because people would be trying things that might not work out" (Kluck)

" Mixed emotions. The theory behind it was terrific; the way that we went about it, and the way that we as a company were reacting to it....Just absolutely chaotic. " (Murphy)

Rituales y significados

El contacto que tuvieron los operarios con el cambio fue simultáneamente a través de comunicaciones verbales en reuniones de pequeños grupos en la que los "managers" y el presidente de la empresa en varios "meetings" explicaban lo que estaba ocurriendo y lo que ocurriría en el futuro. Se informaba que se iba a producir un gran cambio. Paralelamente a estas comunicaciones en la empresa se producen dos eventos fundamentales porque constituyen dos rituales dirigidos a la destrucción de significados. El

primero de ellos de valor más claramente simbólico fue la supresión del reloj cómo mecanismo de control del trabajo, en segundo lugar la *incineración* y por lo tanto abandono, del manual de operaciones de la empresa en una fiesta a la que concurrieron todos los empleados de la empresa y sus familiares.

La eliminación del reloj fue la primera medida tomada en la empresa dirigida a comunicar el inicio de una nueva etapa, se produjo antes de la comunicación verbal de los nuevos acontecimientos. Por lo tanto las personas que se iban incorporando a los puestos de trabajo se encontraban con el primer "signo" concreto de que "algo grande" estaba ocurriendo, que una "nueva era" estaba comenzando". Posteriormente a este primer contacto con el cambio, sorpresivo, en reuniones de muy corta duración y con explicaciones breves, se fueron explicitando los motivos del cambio. Aunque parece totalmente claro que en distintos grupos las explicaciones podían variar con relación a qué era lo que se pretendía realizar, la pretensión fundamental era justificar y apoyar la primera medida efectiva y simbólica del cambio, como era la eliminación del reloj. En última instancia ¿Qué se pretendía hacer con estas medidas? Algo estaba ocurriendo y algo iba a suceder pero ¿Qué era lo que se pretendía abandonar y qué iba a remplazarlo?.

La eliminación del reloj tiene valor como *anuncio*, *símbolo* o llamado de atención sobre el inicio del cambio, pues su valor es muy discutible en términos de influencia en las decisiones diarias de Glenroy. Como uno de los miembros del grupo de liderazgo comentaba, "hay muchísimas empresas" que no utilizan reloj. Era por una parte un doble mensaje de *inicio* del cambio y por otra parte significaba el comienzo de una nueva situación donde el *autocontrol* personal debería prevalecer, ya que cada uno debía llevar su propia medición de las horas de trabajo. El reloj es simplemente un símbolo de control con una escasa efectividad real, su persistencia es ceremonial, su ausencia no provocaría ningún problema a la organización. Su eliminación sin embargo constituía un poderoso mensaje de cambio con un gran valor simbólico, así lo entendían los empleados de Glenroy.

Didn't hear a thing about it. Roy and all of the department heads had gone to a place called Green Lake, and they had a meeting over a weekend, and on Monday morning, we came in, and Roy said, "Time-clock are coming down", and that seems what started it." (Halsted)

"I walked into the office, and Norm says to me, he says, "Oh, we got a meeting up here about the time-clock missing". And I said, "What?! Did somebody steal it? And he said, No, no, no. It's something more than that, and I can't tell you anything. Roy tell you all about it." (Hill)

La segunda acción dirigida a la destrucción de significados y una de las medidas más importantes del proceso de cambio en Glenroy fue la eliminación del "handbook". Todas las opiniones reflejan que las operaciones cotidianas de Glenroy se realizaban con especificaciones escritas en un manual de operaciones en el cual se describían de una forma minuciosa todas las operaciones de la empresa y los pasos a seguir para realizar diferentes actividades. En los estudios de organización se hace referencia habitualmente a que las empresas poseen una "identidad". Haciendo un paralelismo con la noción de identidad en los individuos, el manual de operaciones constituiría la "personalidad" de Glenroy. En consonancia con esta idea, el cambio supondría la mutación o el abandono de una identidad que ya no se valora por otra nueva y diferente.

Su eliminación fue llevada a cabo en un acto simbólico en el cual la empresa reunió en una fiesta a todos los empleados sin distinción de categorías jerárquicas conjuntamente con sus familias, y se procedió a quemar el manual de operaciones. La fiesta tuvo el *significado* de un "rito de pasaje" a una "nueva era". Evidentemente, pese al carácter ritual del evento, las consecuencias reales para las actividades cotidianas de la empresa eran infinitamente mayores que la eliminación simbólica del reloj, que pretendía servir como proclama de inicio del proceso de cambio y como poderoso llamado de atención. Las "reglas escritas" y la formalización burocrática habían dotado a la organización de un alto nivel de previsibilidad, no había operación que no estuviera registrada y su abandono significaba un "empezar de cero" en todas las actividades de la empresa. La información aparece reflejada en una columna del periódico The

Glenroy Wrap-Up, en el cual el presidente de Glenroy comenta que ha "cerrado un capítulo de la historia de la empresa" (ver documento nº: 23.3/2: 217). Al dotar de cierta historicidad al manual de operaciones está definiendo uno de los atributos fundamentales de la identidad organizativa, ya que el manual de operaciones constituye la experiencia operativa acumulada por la empresa durante toda su existencia; por lo tanto incorpora las atribuciones de significado basadas en la experiencia más importantes de las que se ha dotado una organización. Los significados, es decir las reglas, están puestas por escrito, la posibilidad de hacer interpretaciones múltiples de estos procedimientos está restringida, los referentes de autoridad están claramente delimitados. Los interrogantes que pueden producirse, es decir la confrontación e interacción entre las personas para delimitar una respuesta es de reducida intensidad. Así lo describían unos operarios de Glenroy.

"Beforehand, we were a....strictly what was written, and the rulebook was what you went by. And if you broke that rule off, you weren't really stepped on, but we had what I considered stupid little things like speedy memos. If you messed up, you got a little memo. If you did something wrong, you got a memo" (Lang)

" When the rulebook was there, there were no questions. It was in the rulebook. If you ever had a problem, there were no exceptions. It was in the rulebook. If you ever had a problem, there were no exceptions; it was just, go in the rulebook. There was lot of of rules, covering everything from, you know, either time at work to what you could bring to work to eat" (Griebler)

No obstante en el caso de Glenroy, el manual de operaciones poseía un carácter de identidad particular añadida. Al ser una empresa fuertemente influída por la impronta paternalista de su propietario fundador, de alguna forma el manual de operaciones era el reflejo de toda una época de la empresa en la cual está se había forjado a imagen y semejanza del estilo de dirección de su presidente. Los procedimientos escritos habían sido normalizados según sus propias ideas organizativas.

La eliminación de las "reglas" constituyó un momento crítico en el proceso de cambio, significaba una ruptura con la "vieja era" con un estilo de

dirección personalista que reflejaba una identidad que el grupo de los 10 y el presidente de la empresa deseaban abandonar. Si bien existía un alto grado de confusión sobre el contenido del cambio que estaba ocurriendo, ya fuera porque la "green sheet" era imprecisa en su declaración, ya porque la comunicación del cambio no había dilucidado cuál era la meta, no había ningún tipo de confusión con relación a que el "manual de las respuestas" se había dejado de utilizar.

Utilizando una metáfora de ciclo de vida muy reiterada en el proceso de cambio, la eliminación del "handbook" significó el "pasaje" de un estado "infantil" en los que el "padre" manual decía cuándo y cómo debía hacerse un trabajo a un nuevo estado de "adultos" en el cual no habría ya a quién consultar, el "self" tomaría carta de naturaleza. Por lo tanto una "compañía tradicional había comenzado su retirada y una no tradicional empezaba a expandirse", no había nada establecido, era como "empezar desde cero".

Tres jergas, tres significados:

Desde los primeros momentos del proceso de cambio, es decir cuando era aún una incipiente idea en manos de un grupo de directivos, el lenguaje utilizado estuvo impregnado por las jergas típicas de los distintos paradigmas de cambio utilizados. Al iniciarse el cambio por lo tanto este lenguaje se incorpora a todos los niveles jerárquicos de la empresa y comienza a constituir un nuevo vocabulario habitual en los hechos cotidianos del cambio; básicamente esta nueva jerga estaba compuesta por las palabras clave de los diferentes paradigmas de gestión utilizados es decir, Peters, Semler, y Deming fundamentalmente.

Así, los operarios de la empresa al explicar los objetivos del cambio tal cual fueron explicitados por los directivos hacían referencia a algunos eslóganes claves de las diferentes retóricas. En primer lugar los objetivos explicados tenían que ver con una nueva situación, radicalmente distinta de la

anterior, en la cual se pretendía un aumento de la responsabilidad y autonomía en las decisiones. Se iba a necesitar una implicación mucho mayor de los empleados en la toma de decisiones, debían aportar un "input" mucho más importante en su trabajo y obligaban a una modificación drástica en su forma de pensar y actuar, asumiendo muchas tareas y responsabilidades que, en la ya "old way", correspondían a los supervisores. La *retórica* de Semler y Peters partidarios de autogenerar en los empleados un sentido de autonomía y responsabilidad comienza a difundirse dentro de la empresa. La pretensión "culturalista" de que los empleados "emerjan como líderes" subyace en las primeras comunicaciones del cambio.

"we read a lot of stuff about leadership, book and articles, the leadership wasn't there, and the planning wasn't there, and that was from day one" (Buss)

"He wanted the employees to take a greater part in decision making" (Mckenzie)

"And the hope was that workers would emerge as leaders"(Jerman)

En segundo lugar los objetivos estaban asociados a la retórica de calidad, por lo tanto aparecía el nombre de Deming por primera vez en el inicio del proceso de cambio en estos primeros contactos y reuniones con los operarios de Glenroy. Prácticamente nadie conocía qué significaba Deming y cuáles eran sus teorías, se pretendía que se empezaran a familiarizar con los principios de Deming. Por lo tanto también comienza a entrar en juego toda su *jerga* vinculada a los principios de calidad y al tratamiento de la información, cómo "cero defectos", evitar los desperdicios y mayor eficiencia. Así lo percibían algunos operarios.

"The word 'Deming' didn't mean anything to me or to most people" (Buss)

Quality. Enhance quality, on time-delivery, no returns, less waste, more efficiency." (Ladwig)

La reacción primaria ante la eliminación de las reglas fue de apoyo. Una sensación de nueva situación, aun todavía sin poder percibirse en el trabajo cotidiano, tomaba cuerpo en la empresa, correspondía a un estado interno más "democrático" en Glenroy. La sensación de poder ser escuchados por primera vez tuvo también un importante correlato emocional, participar, opinar, etc., creó una primera sensación de implicación emotiva por parte de los empleados. Con el viejo estilo Glenroy era una estructura apoyada en la obediencia, ahora se planteaba la posibilidad de una comunicación más fluída, de una nueva "atmósfera".

"I was real excited about it initially. Yeah, I was real excited about it because it was going to bring an atmosphere, a more relaxed atmosphere, and take a lot of pressure off of people on their job performance, which I thought was really great. I felt, under the old way, you were always under pressure to perform" (Stauff)

Límites y significados

Desde el comienzo se plantea el problema de *los límites y los significados del cambio*. La conformidad con los objetivos no resuelve los interrogantes acerca del significado de las ideas de gestión introducidas ya que el cambio en Glenroy consiste básicamente en la redefinición de los significados. Como lo expresa un operario "¿Qué significa hacer mejor un producto!" y hasta dónde llega nuestra capacidad de decisión, qué es lo que estaba permitido hacer y qué no estaba permitido. Durante toda la etapa de implementación del proceso de cambio los participantes intentan definir sus límites. Como sugiere un operario, si estos límites no pueden ser consensuados, la percepción de confusión se instalará en el proceso de cambio y la simple "confianza" en que los miembros de la empresa cumplirán con los nuevos roles que la retórica ha establecido no será suficiente.

"Confused, because, again, saying one thing, not being directed real well, what does that mean? Ok, "I trust you to make a better product" What does that mean?. "I trust you to make your own decisions" ok. People didn't know exactly what they `could´ or couldn't.."(Murphy)

"A lot of high goals, really. How to get it implemented, though, was another questions" (Koenig)

La confianza parecía constituir un nuevo marco de relaciones interpersonales que serviría para contrarrestar la ausencia de los mecanismos tradicionales de control. Ante los interrogantes de cuáles son los límites, la idea de confianza actuaría como un nuevo sistema de "auto-regulación", presuponiéndose que iba a ser suficiente para evitar posibles interpretaciones "interesadas" de los paradigmas de cambio.

Paralelamente a los rituales de destrucción de significado, el primer "documento" escrito elaborado por el grupo de liderazgo, la "*hoja verde*" (green sheet), así llamada por estar impresa en papel de color verde, la declaración del cambio, pretende constituirse en una nueva e informal definición de roles; por lo tanto en una nueva atribución de significados alternativa a los "incinerados" en uno de los rituales de presentación del cambio. Rápidamente la declaración del cambio no hace más que reafirmar la tendencia que se había comenzado a vislumbrar en los primeros momentos de la comunicación del cambio. La hoja verde era una comunicación de contenido *difuso, ambiguo* y que podía dar lugar a *distintas interpretaciones*. Si bien en la retórica del cambio se considera valorable que existan distintas interpretaciones acerca del contenido de las propuestas de cambio, inclusive se fomentan las *diferencias* como algo positivo y necesario, ya que suponen el añadido de un punto de vista personal, en la acción cotidiana o en la aplicación práctica de las ideas, aquello susceptible de ser interpretado con un "*significado abierto*" genera desconfianza ya que puede prestarse a manipulaciones personales. Como relata un operario, los contenidos de la retórica pueden ser utilizados de una manera fragmentada para justificar una determinada acción o para sostener una posición. Por lo tanto los significados son aplicados o manipulados instrumentalmente para defender o sostener una ventaja individual o sectorial.

"People took the green sheet and used the part that happened to work for them at the time.....But if I wanted to attack or defend or get my way, I

could use this part of the green sheet, or I could use that statement" (Murphy)

Todos los entrevistados entendían el *sentido literal* de la declaración, palabras y frases cómo, "mejora continua", "confianza", "liderazgo responsable". La intención de los impulsores del cambio era que los miembros de la empresa asignaran un significado en común a estas palabras recogiendo los valores y expectativas personales de cada uno de los empleados en un intento de alinear los intereses personales y los de la empresa. En estos términos de compatibilidad entre lo individual y lo organizativo la retórica pretende impulsar el "compromiso" de las personas con la visión del cambio de la organización. Evidentemente la necesidad de participar en la definición de los significados de estas palabras y frases no formaba parte de la experiencia cotidiana de los empleados de Glenroy. No reflejaba el lenguaje habitual y parecía que las palabras tenían un "sentido oculto" que no era "el común sentido" que se utilizaba en Glenroy o al menos el que se había utilizado en el pasado, "Las palabras no son lo que parecen, nos cuesta entender, lo que se dice puede ser entendido en un sentido u otro." Con la declaración comienza en la empresa la "*batalla de los significados*", cuál es el contenido real que hay tras los artefactos retóricos. Las permanentes y asiduas referencias que hacen los empleados de Glenroy de un supuesto contenido "filosófico" de la visión del cambio parecía asimilarse a una idea próxima a la definición de retórica. Es decir una serie de términos y frases alejadas de la realidad, de la práctica operativa cotidiana, algo carente de sustancia, no "aplicable" en nuestra experiencia de trabajo, factible de ser entendido en un sentido u otro.

"To understand the statements that were on that green sheet, you don't have to have an Einstein mentality" (Murphy)

"They focused so much on each word and the meaning behind it, and it just got too involved for people to understand. Instead of saying, 'Be a good employee; try your best', they would say, they would just go into all these long-winded words and sentences, that you know, you got bogged down with it. you couldn't understand. It wasn't common sense speaking, it was some kind of philosophical stuff that, you know. It did

make a lot of sense, but it wasn't down to the basics, so it was hard to understand." (Rupke)

"The words were easy to understand, but the meaning of what the words were not easy, because you could read it, everybody interpreted it different. We all read the same words..."black is black, white is white" (Seeger)

En los primeros momentos del cambio no se mencionó una enumeración de posibles etapas, comenzando por una intervención y seguida cronológicamente por las siguientes. La falta de etapas estaba ligada a la ausencia de planificación. El sentimiento era que había un estado de cierta improvisación, sin una explicación clara de un tiempo de inicio y clausura del proceso de cambio. Por lo tanto no existía la percepción de avance en el proceso, ya solamente ocurrían una serie de eventos que se iban sucediendo lo que daba una "sensación" de cambio pero su "recorrido" no había estado reflejado ni verbalmente ni a través de documentos escritos. No se tenía la certeza de que cada acontecimiento, como cursos, comités, etc., fueran fases de algo dirigido hacia un determinado fin. Esta cierta confusión estaba muchas veces ligada a la idea de que el "*caos*" y *cambio cultural* iban de la mano.

"All we knew, all I knew was that something was going on, that there was change going to happen, going to take place, but I didn't know what it was going to look like.....I don't know if 'cultural' is the right word" (Buss)

En el periódico MUSH (ver documento nº: 24.3) podemos observar, cómo la retórica del cambio está en su momento de mayor euforia. La exaltación de la diferencia como algo que debe ser fomentado y el conflicto como algo deseable aumentó la tolerancia hacia la ambigüedad producida por las múltiples disputas en y entre los comités. La confusión y las disputas eran amortiguadas por la retórica que asignaba un gran valor a la afirmación de la individualidad en las opiniones y rechazaban el espíritu de cuerpo y la homogeneidad de valores haciendo, como se observa en el comentario, comparaciones bíblicas y una apología de la acción individual en el cambio. La sobrevaloración del conflicto

cómo un hecho necesario que debía ser promovido y no cuestionado omitía cualquier referencia a los límites en los cuales éstos conflictos debían

Sentiments of the Clerical Group:

In the spirit of Glenroy's vision, the clerical group decided not to have their salary adjustments retroactive to November 6, 1989. We are quite grateful that our company has recognized our value. Although it would have been consistent to jump on the bandwagon and have our pay retro, we came to the consensus that it just wasn't the right and fair thing to do. We did not evaluate our positions until the later part of November; therefore, why should our wages go back to November 6th.

The clerical group has taken this opportunity to put an end to all of this and set an example for our fellow workers. We would all like to see Glenroy's profit sharing contributions continue. So, everyone should stop and take a minute to think about ALL we have, what Glenroy is providing (opportunities galore), and be grateful. This really is "THE SPECIAL PLACE."

* * *
* * *

We are all individuals, with different talents, different tastes, different opinions, etc. ... The key word here is DIFFERENT! These differences make us neither right nor wrong, better nor worse, just DIFFERENT! It's important to have these unique individuals, conflicts & all.

Just as in the Bible, where it talks of us all being a part of a body, each with special gifts given by the Holy Spirit, each gift playing a very important roll in making that body complete and whole. Maybe it would help if we thought of ourselves, our uniqueness, our assorted talents, our opinions, as being a body also, needing DIFFERENT parts, (talents, opinions, etc.) to enable this body to be healthy, grow and move. If we were all the same part of the body, how would this body be productive, how would it function completely? It would be extremely limited, incomplete, handicapped, BORING!!

These new changes, new visions are frustrating for some, exciting for others. It's an opportunity to feel a part, valued, rather than just another number. Visions require time and patience. This is an exciting, hectic, frustrating, challenging, stimulating time ... An Opportunity!!

-- Comments from Debbie Niedfeldt --

Documento n° 24.3: ;Different!

desarrollarse, es decir sin establecer en qué situaciones los conflictos debían ser acotados y podían no ser deseables.

Los límites del "empowerment"

El concepto de empowerment fue uno de los más utilizados, entre otros motivos, porque uno de los objetivos finales del proceso de cambio fue el de dotar de más poder a los subordinados y redefinir el papel de los "managers". Alrededor de la idea de participación y empowerment se generaron los principales conflictos organizativos del cambio. La ambigüedad del término puso en cuestión permanentemente dónde se encontraría el "locus" de poder en la toma de decisiones. A pesar de las diversas interpretaciones del concepto que existen en la literatura, operativamente en Glenroy su utilización se fundamentaba en la idea de ampliar el rango de las decisiones que debían ser tomados por los operarios. Como consecuencia de esto sería necesario redefinir el papel de los "managers", que pasarían a tener un papel *educativo e informativo* en la toma de decisiones. Esta idea básica derivó en una serie de percepciones acerca del significado de la idea de "empowerment", que afectaron tanto al propio concepto, como al comportamiento de los subordinados y supervisores en el proceso de cambio.

El grado de libertad para interpretar cuáles eran los límites era muy amplio, "el dejar hacer" sin restricciones era la situación de hecho, al menos así era interpretado por los operarios que tuvieron un margen de discrecionalidad muy amplio. Utilizar su propio razonamiento y experiencia al margen del supervisor implicaba la determinación por parte de los propios subordinados de los límites que tendría esta libertad.

The most important thing that empowerment mean to me was that I could do my job the best way I know how, the way I wanted to.(Laack)

"My opinion is that he just closed his eyes and closed his ears, and he gave us the opportunity to make the decisions.....and the money, and

opened up the money bag, and money didn't mean anything. You know, that attitude"(Krohn)

Los operarios de Glenroy entendían el empowerment como una forma de actuar "a su manera", sin miedo a ser reprimido por un superior. La vinculación que tenía esta idea con la retórica del cambio y la toma de decisiones era muy poco clara. Los empleados se habían apropiado del término y lo utilizaban cómo una forma de afianzar su libertad individual, haciendo cada uno una adecuación personal de su significado.

"So, empowerment, to me, was giving me the ability to speak what's on my mind without having to be reprimanded, without any fear whatsoever of anything happening. I could speak my piece with anybody, to anyone about anyone. (Lang)

La percepción de una utilización abusiva de la idea de participación se hizo evidente.

"Some people almost, with the freedom of empowerment or whatever you want to call it, almost, like, created jobs for themselveswhich happened in a number of situations. It worked out real good for that person, but probably not for 30 others." (Lang)

La falta de límite cuestionó el papel de los supervisores, ¿qué tareas nuevas asumirían?. En principio los "managers" estaban destinados a ser guías o asesores. La idea generalizada entre los operarios era que hubo un "abandono" por parte de los "managers" de su papel tradicional, ya que no era factible recurrir a ellos cuando se los necesitaba, como en la etapa anterior. No había jerarquía a la cual recurrir, por lo tanto muchas veces se recurría a la comunicación lateral para tomar una decisión o se asumía la decisión arriesgando equivocarse.

De alguna forma, para los operarios, los "managers" "*dejaron de hacer su trabajo*". Tanto los propios supervisores como los operarios compartían la impresión de que el "nuevo" papel que cumplían no tenía un perfil claro, "leían libros de gestión", "organizaban", o "educaban". Los subordinados percibían que los supervisores compartían con ellos la misma sensación de incertidumbre, incorporando además una cierta incomodidad o sentimiento vergonzante por la

situación, dado que también su nuevo papel era conscientemente percibido, por los propios supervisores, como de "no trabajo", entendida esta asociación en términos de su papel tradicional.

"I know a few of them that were just reading books" (Bredendick)

I think, yeah, they were called managers, but a lot of them had, like, on their business card, it had 'untraditional', which meant, like, a coach or something, I guess. You could go to them if you had a problem, but they weren't there to tell you were late 20 times last month. " (Hager)

La retórica de calidad les asigna a los supervisores el papel de "enseñantes". Pero paradójicamente mal se puede enseñar algo en lo cual no se tiene más experiencia y conocimiento de los que poseen los propios subordinados. Por lo tanto los supervisores y subordinados compartían una limitada percepción acerca de cuáles eran los límites del proceso de cambio. Como lo expresa un operario fue una "experiencia de aprendizaje para todos".

"They were trying to get organized, I guess, but I don't think they understood as much about "the new way". It was a learning experience for everybody, and I don't think they were maybe trained as well as they should've been" (Potter)

Los papeles atribuidos a los supuestos nuevos roles del cambio no eran comprendidos por los operarios, los consideraban ajenos a su experiencia, habituales operarios de "manos sucias", y se sentían desconcertados con sus nuevas actividades, asimilando su nuevo papel con una tarea pasiva y un tanto "intelectual". Así un operario afirmaba al comentar cómo asumía el nuevo papel un colega encargado de supervisión acostumbrado a tareas más duras, que su compañero se había transformado en una persona que no sabía cual era su "nuevo rol" por lo tanto se dedicaba a "leer libros".

"Before the changes, Bill was an Eagen operator. He was a working foreman. He got his hands dirty just like the rest of us . After the changes Bill really didn't know what to do. He sat in the office and reads books" (Lang)

La retórica había establecido un papel de liderazgo, guiar a los equipos de trabajo, para los supervisores, pero en realidad su papel había quedado un tanto

neutralizado y difuso; la "ambigüedad de roles" los había transformado de alguna manera en involuntarios pasivos observadores del proceso de cambio, alejados del pretendido papel de "líderes de equipo" que la retórica les había asignado.

"They were simply standing on the side and looking in. They couldn't tell you to do anything; they could, perhaps, suggest, and you could, perhaps, ask them if you wanted to, but they were pretty much taken out of the picture. They were supposed to work as team leaders, but that didn't work out real good either.(McFarland).

Este "abandono" por parte de los "managers" tendría que ver con una *decisión voluntaria* e intencional de repliegue en la toma decisiones, asumiendo un papel de "asesoramiento" y "ayuda", pero también porque compartían cierta confusión acerca de cuál era su verdadero rol en el proceso de cambio con relación a los operarios y crecientes dudas acerca de la naturaleza, el contenido y los objetivos del cambio.

La ausencia de una clara atribución de responsabilidades es una consecuencia lógica de las situaciones de ambigüedad. No obstante en los supervisores de Glenroy parecía haber una posición activa y voluntaria, por la cual suponían que no debían asumir responsabilidades decisorias. La retórica de calidad influye en esta percepción al relativizar y minimizar el papel de los supervisores. Por lo tanto se asume la idea de ser un "entrenador" sin responsabilidad. Este abandono de la responsabilidad puede suponer también la inhibición por parte de los supervisores a participar en la atribución de significados, pretensión fundamental de los impulsores del cambio. Cómo refleja un operario, cuando tenía un interrogante se le enviaba a consultar la "green sheet".

"They wouldn't take responsibility, bottom line, to tangibly do something to keep a job or a project or a division or an area of the company functioning. They believed that they couldn't take responsibility, that they were just supposed to be teachers and trainers. I don't think anybody around here said, "Gee, I can lay back for two years and not do anything, put my feet up on the table, and, if somebody comes in and says, 'Hey I've got this problem,' you hand them the green sheet, and you said, 'Here, figure it out!'" (Kreitzer)

Un artefacto retórico era la demostración más palpable del desencuentro que se produce entre los diferentes niveles de mando de la empresa, entre los altos directivos y los supervisores, y entre éstos y los operarios de menor nivel. Se trataba de la utilización del interrogante y a la vez respuesta, *¿What do you think?*. Con esta pregunta, institucionalizada por los impulsores del cambio, se pretendía que los subordinados utilizaran su capacidad analítica para resolver problemas. Un elemento crítico de este proceso que afectaba a la comunicación entre subordinados y supervisores, y que de alguna forma era el reflejo de la falta de congruencia en las interpretaciones de una y otra parte, símbolo del "empowerment". Pregunta y a la vez respuesta que utilizaban los supervisores para responder a los subordinados ante cualquier consulta, con la intención, originaria, de impulsar la toma de decisiones autónoma, por lo tanto el "empowerment".

Se la utilizaba siempre que se requería una consulta por parte de los subordinados. Era la respuesta/pregunta de naturaleza más paradójica que se utiliza en el proceso de cambio. Aunque está formulado como un interrogante en realidad era una respuesta ya que la utilizaban los supervisores para impulsar la resolución autónoma de problemas por parte de los operarios. Evidentemente fue creada con la intención de no ser utilizada de una forma literal, en los hechos cumplió el papel de una "respuesta evasiva" ante cualquier requerimiento de los subordinados. Como si de un mecanismo para reproducir la ambigüedad se tratara, provocaba un gran desconcierto ya que habitualmente actuaba como un interrogante en respuesta a otro interrogante y finalizaba como un dilema sin solución. La utilización de este artefacto retórico orientado a impulsar la auto-reflexión de los subordinados vaciaba de significados el sentido del "empowerment". Tal cómo lo explicaban unos supervisores.

"What do you think? that question as well, What do you think we should do? And to me, that was just, you know, What do you think is the problem" (Jondle)

"They never could give you a decent answer. If I went to Phil and said, 'Phil, we're facing a dilemma this weekend, we need some work done, some slitting done. Either we need extra people to run the machines, or we need the due date to call the customer and say, 'Could we ship it to you a little later?'. Never could get a straight answer out of him. "Well, what do you think?" (Jeannings)

La ausencia de respuestas, tal como fue percibido por los subordinados, causa un aumento de la frustración, la idea de no saber "qué hacer" con toda la aparente libertad que daba el "empowerment", aumentando la distancia entre la cantidad de información recibida y su utilización real a la hora de tomar decisiones. La sensación de que el proceso de cambio estaba siendo vaciado de contenido toma cuerpo, la sensación de frustración también se extendió entre supervisores; algunos de ellos preferían no utilizar la pregunta/respuesta para dirigirse a su subordinados, pensaban que el proceso se había transformado en algo "poco serio". En un principio se consideraba que era una etapa de confusión que podría ser reorientada. La idea que sustentaba esta suposición era que no se habría formado o entrenado suficientemente en los principios de calidad a todos los empleados, que debía buscarse en la literatura de gestión nuevas orientaciones que dieran respuesta a los problemas. Pero como afirma un directivo, el añadido de información no resuelve los interrogantes vinculados a la aplicación de las técnicas de gestión, finalmente multiplica la frustración al no encontrar las respuestas buscadas.

"you can feed me all the information in the world, but if I don't know how to use, it's no good to me, and it's no good to you. I got very frustrated with that. We've got a very elegant library upstairs with books on Deming and how to change process, how to chart. You can give a literate person that information, but if they don't know how to apply it, it becomes frustrating. (Jennings)

Ironías y ambigüedad

Quizá una de las evidencias que demuestran el progresivo deterioro de un artefacto retórico cuando no encuentra referencias en la realidad, es el aumento de los comentarios irónicos de los empleados. Uno de ellos hace referencia a la utilización por parte del presidente de la empresa de una "chapa" en la cual se inscribe las consignas "*Ask me*" y "*What do you think*", lo que provocaba, tal como reconocía un operario, sentimientos de vergüenza al ser exhibidas ante los clientes. Las ironías acerca de los contenidos del cambio contribuyen a deteriorar y a restar credibilidad al discurso retórico y despiertan cierto sentimiento vergonzante ante personas ajenas a la empresa.

"I thought the little signs were a little bit childish. I've got to admit, I was a little embarrassed when tours and customers would come through, and you'd see a former manager, even Roy, with a little tag on that says, "ask me", or "What do you think" (Koenig)

En un similar tono irónico, la confusión provocada por la ambigüedad del término lleva a preguntarse a un empleado de Glenroy qué es exactamente "empowerment", sugiriendo la necesidad de que alguien se lo explique. Critica luego la permisividad con que otros compañeros suyos han interpretado el concepto, aprovechándose de la libertad generada en el proceso de cambio. Han interpretado a su manera el "empowerment" utilizándolo para su provecho personal, "han hecho lo que es bueno para ellos, sin pensar en la empresa o los clientes", extralimitándose innecesariamente en el número de horas trabajadas y aprovechándose de "todo lo bueno" que se ha generado en el cambio. (ver documento nº: 25.3)

La "deserción" de los "managers", el aumento de la incertidumbre llevó a un importante deterioro del clima laboral. Las palabras "frustración" y "caos"

Documento n° 25.3: The toadstools view of employee empowerment (1)

THE TOADSTOOLS VIEW OF EMPLOYEE EMPOWERMENT.....

What exactly is employee empowerment? There are two parts of empowerment as I view it. The first part of it is scary because I am not sure how to deal with it. I think that it means that there are certain things I have to do for the company that a few older employees did all along. It gets scary to have to make the correct decisions and if I don't, I hear the company will not be as strong because they won't be getting the full use of people's talents. I want to do my part, but nobody showed me what to do. I did graduate from high school (magna cum lucky) and stuff, but to make decisions that effect or is it affect so many people makes me uneasy. I consider deciding on what light beer to drink to be hard. I like the thought that my boss trusts me and my co workers, but at times I feel better not making suggestions and just nodding my head at the meetings I am forced to attend.

I will do my best to help the company, but I do not feel I am prepared enough to contribute in a good way, I do not understand that there are others who really do like empowerment. These people feel empowerment means freedom. It is like the chains have been taken off and they can do what they want. Often times a couple will get together (there's strength in numbers) and they will do what is right for them, but not think of the company or the customer. They will work ridiculous hours and take advantage of all the good that is here.

These workers don't need management. They are willing to make decisions in their own interest. They are used to being the boss (except for their kids and spouse) just ask Fido and he'll bark out who the boss is.

comenzaron a estar asociadas al proceso de cambio ya de una forma definitiva. La idea original del caos como un proceso de aprendizaje se transformó en la idea de una total falta de rumbo y objetivos, las anteriores normas no habían sido reemplazadas por ninguna otra "estructura" alternativa. Los supuestos beneficios que la retórica atribuía al caos se comienzan a cuestionar, acaso cómo *diferenciar en la realidad* un estado de "caos" positivo, en el cual se promueve el aprendizaje, y un caos que lleva a la empresa a la confusión y a la parálisis.

"Then that excitement leveled off because the complete chaos that was involved. I'm not even sure how the company survived during that period of time, because the chaos was unbelievable. And we were being told that chaos would be normal and that chaos was good, but the chaos that what we were involved in was completely, from my viewpoint, not productive, because we, as a company, were pushing ahead because, based on what they knew about the chaos transition period, we should be moving ahead" (McFarland)

Paradójicamente la "libertad" no supuso un mayor bienestar, la sensación de falta de seguridad y certeza en las decisiones acrecentó la nostalgia por las "viejas estructuras", la idea de una "estructura ausente" equivalía a un "significado ausente", como señalaba un operario al menos antes "sabíamos dónde estábamos".

"There were people that weren't as happy about all the freedom as they were under the structure because, under the structure, at least they knew where they stood, or felt they knew where they stood." (Ladwing)

Por lo tanto la idea de un abandono de las responsabilidades de supervisión por parte de los directivos se extiende entre los empleados no jerárquicos de la empresa. La percepción de que los directivos "no hacen su trabajo", como consecuencia de la implementación del "empowerment", se refleja en la carta de un empleado aparecida en el MUSH, quejándose de la abdicación de la responsabilidad de control por parte de los directivos. (ver documento nº: 26.3)

Documento n° 26.3: From the willing worker

MUSH!

A Communication & Teaching Tool To Aid The People Of
Glenroy As They Create "GLENROY: The Special Place."

update #86

08-14-91

From The Willing Worker:

The last couple of months, I "The Willing Worker" have accused you "The Management of Glenroy", of not doing your jobs. But in my heart and mind, I know you have difficult jobs, you must manage your personal lives as well as the "Willing Worker's".

This "Willing Worker", wants you to know that he's trying his best to understand the new direction that Glenroy is going in. If it were not for each of you, this would never be "Glenroy the Special Place".

I would like to say, thanks for listening to my petty grievances and selfish motives.

I hope this makes a difference in your continual concern for "The Willing Worker". Now it's time for me to get on with business at hand, making this the special place for you and me.

The Willing Worker

La frustración y el caos derivaron en aumento progresivo de la conflictividad, deteriorándose las relaciones inter-personales y aumentando los enfrentamientos personales, no afectando solamente a las relaciones superior/subordinado, sino a las relaciones entre empleados de los mismos niveles jerárquicos. El campo de batalla de estas disputas fueron los comités, los "abusos" se multiplicaron. De un cierto nivel de consenso original se paso a una polarización de las posiciones, desconfianza y generalización de ciertos abusos, el proceso parecía haber entrado en una fase de descomposición.

"On the other hand, there was that high level of frustration because no one could get any answers. So therefore, it wasn't employee against manager or company; it was now beginning to be employee against employee and that can be very demoralizing..."(Seeger)

"there was bickering and like some of the meetings that we'd have, because, some of the people did things that was unnecessary and, I think, outright just taking advantage of the money that was laid out on the table for the employees to spend. And there was just a group of people who were just saying, no that's not necessary. You don't need to do that. That's very extreme. Why charge Glenroy \$1200.00 to do that?"(Skibbie)

Las interpretaciones de la retórica

Al regresar de los cursos de Deming los operarios de la empresa se encontraban con una realidad diferente de la que habían encontrados en los cursos de Deming, una sensación de dualidad en la que por una parte las ideas y las técnicas parecían de un valor muy estimable fundamentalmente al escucharlas directamente de su creador, pero al mismo tiempo la versión "Glenroy" de la aplicación de estas ideas parecían diferentes de las que habían escuchado directamente del propio Deming. Si bien podría ser una prueba de la certeza del comentario de Brunsson (199), "*Las organizaciones no siempre hacen lo que dicen que hacen*", la interpretación parecía jugar un papel determinante en la aplicación selectiva de las ideas de calidad reflejando

también las dificultades para aplicar sus herramientas más complejas. La "distorsión" de las técnicas de Deming muestra una cierta tendencia a la utilización de aquellos preceptos más simples. En algunos casos se había reparado más en su "filosofía", una palabra muy utilizada dentro de Glenroy, delimitando un significado diferente de sus técnicas estadísticas. La "filosofía" es quizá la parte más retórica y conceptual de Deming que suele ser una base para introducir sus técnicas estadísticas de control de calidad. Cuando en las entrevistas se sugiere que lo que habían encontrado en Deming era una "filosofía", se referían a un objetivo bien intencionado o altruista pero de difícil aplicación o compleja utilización, "cuando vuelvo a mi trabajo cómo aplico lo que cuenta este señor". Por otra parte las ideas de Deming son interpretadas de diferente manera por distintas personas.

Como afirma un supervisor.

"... people that went to Deming early and came and told what they learned didn't jive at all with what we were attempting to do. It just didn't mesh. We were sending people to Deming, spending a lot of money doing it, showing them what Deming was and how it was supposed to be done, and they were coming back, and we weren't doing Deming. We were told we were doing Deming, but we weren't doing Deming. It was somebody's distorted interpretation of it" (McFarland)

En un sentido similar y que tenía que ver con la evaluación más grupal de las enseñanzas de Deming no había un "común sentido" o una primaria unanimidad, o un sentimiento compartido de lo que significaba "traducir" las ideas de Deming a la experiencia diaria del cambio; "todos escuchaban lo mismo pero lo entendían diferente", las interpretaciones jugaban una mala pasada al cambio.

"When you have 18 people in the department, and all 18 people went to see Deming, and all 18 people have different ideas of how to change something, you get nothing done" (Laack)

La utilización de diferente literatura de gestión contribuía también a promover mensajes contradictorios y conflictivos originados en diferentes retóricas de calidad. En apariencia similares propuestas enmarcadas dentro del

término calidad poseen enfoques que hacen énfasis en diferentes aspectos. Entre gurus como Crosby y Deming existen diferencias marcadas entre la preeminencia que dan a las técnicas estadísticas, mientras el primero intenta fortalecer prioritariamente el enfoque de trabajo en equipo y el "empowerment", Deming da una mayor preeminencia a la utilización de sus herramientas estadísticas, al menos así lo entiende un directivo.

"I would have to dispute that in that, what Baxter was going through and what Philip Crosby teaches still is very team-approached, very empowerment-type-approached. The concepts on how they achieve the quality ends up between what Crosby taught and what Deming taught is Deming is very statistical, and Crosby is very much, you know, the sooner you catch a problem, the less it's going to cost you, or his big, key words were, "the price of non-conformist" " (Steinberg)

Los directivos suelen realizar aplicaciones selectivas de la retórica. Es decir seleccionan algunos elementos en detrimento de otros, centrando su atención en algunos aspectos, aunque mantengan en su discurso que se mantienen fieles a una determinada línea de acción. Como los objetivos pueden ser poco claros para utilizar una determinada idea, incurren en contradicciones. Como sugiere un operario de Glenroy, los directivos contravienen las recomendaciones del propio Deming, que explícitamente sugiere que su filosofía es indivisible y debe ser aplicada en su totalidad.

"Management didn't have enough answers, they couldn't explain. They didn't know what they wanted. There were contradictions. Deming says, "You can't just take bits and piece of my theory; you have to use them all, or else you're not doing it" They started out saying you all have to be this way, but then they started picking and choosing, which is contradictory" (Potter)

La retórica de Deming otorga un papel muy importante a la obtención de información mediante procedimientos estadísticos, teóricamente servirían para controlar, comprender y mejorar los procesos. Pero la *aplicación práctica* de esa información en una actividad concreta no aparece clara para quien la utiliza. Dos tipos de errores sugiere un operario que dificultan su aplicación, por un

lado una no bien comprendida lectura de la información necesaria, y por otro la utilización fragmentada de las propuestas de Deming.

"We went to see a four day seminar of Dr Deming. Got a lot out of it, but still was confused on how it would fit in the workplace. What was so, I guess, confusing was that we had so many things going on, and management didn't give a direction. I'll give you an example: a guy comes in, five o'clock in the morning, to read information about Deming; the guy would get paid for it. The guy would read the information, but didn't know what to do with the information, how to transfer the information into practically for his use. Had difficulty in doing it...What Roy was doing was taking bits of Deming and applying it to his use and not applying it the way Deming did it" (Jennings).

Fue tomando cuerpo en Glenroy de una manera creciente la certeza de que había un abismo entre las ideas de Deming ya totalmente extendidas y asumidas en el proceso de cambio, el lenguaje, las técnicas, y la llamada filosofía, y lo que estaba ocurriendo en el cambio, "no es el método Deming, lo que se esta haciendo aquí", y tampoco se tenía claro cómo implementarlo, cómo utilizar adecuadamente todas estas técnicas en la toma de decisiones.

"I was one of the last ones to go, and I got a lot out of it, I thought it was pretty good, but when you come back to work here, very little of it got put into Glenroy itself" (Kroening)

La respuesta tradicional era recurrir a los supervisores o a la cadena de mando, pero los supervisores, como hemos comentado anteriormente y era una idea muy extendida, habrían "*abandonado*" su papel de "instructores", que en realidad era el que tenían asignados en la "new way", pese a que Deming reafirmaba en sus seminarios el importante papel que tenían los managers en la implementación de sus ideas.

Faltaba entonces un soporte que orientase la aplicación de las ideas de Deming, pero ¿era Deming responsable de la percepción de la dificultad de aplicación atribuída a sus principios?, ¿Podía ser también el propio propagador de las ideas de calidad, responsable o al menos co-responsable de esa percepción?. No era éste el punto de vista corriente en Glenroy. Pero sí se atribuían a los seminarios de Deming una falta de concreción en las respuestas al ¿cómo? aplicar sus

técnicas, inclusive en sus aspectos más puramente instrumentales, cómo es el SPC (Statistical Process Control).

"They (Deming) were strong on SPC. We went through a whole bunch of classes for SPC. And that was all fine and dandy, but the class that we took really didn't tell us how to get it started" (Buss)

La tendencia de Deming a universalizar sus propuestas más allá del contexto en que deberían ser aplicadas aumenta la distancia entre retórica y realidad. La energía personal de Deming, y el énfasis que pone en su discurso ayudan a disimular la ausencia de condiciones adecuadas para la implementación de su propuesta. Deming suele hacer referencia a la falta de un sistema educativo que sirva como apoyatura a sus propuestas. Como esas condiciones no son las existentes en los Estados Unidos, cómo manifiesta un operario, sus propuestas serían solo posibles en "el mejor de los mundos".

"Deming is euphoric. I mean, if the whole world could be like that, if the school system could be like he wanted them to be, the world would be beautiful " (Potter)

La experiencia de otras organizaciones también sirvió para medir el contraste entre retórica y realidad, especialmente parecía poner en evidencia que no existía un concepto unívoco sobre calidad. No todas las empresas utilizaban a Deming como guru. Dentro del espectro de calidad, como señala un empleado de la empresa, otros gurus utilizan documentación estandarizada sobre calidad, lo cual no presupone una ruptura tan drástica con los procedimientos normalizados cómo había sucedido en Glenroy. El relato de otras experiencias, supuestamente más "racionales" puede ayudar a aumentar la visión crítica de los empleados acerca de lo que ocurre en su propia empresa y a distanciarse de la perspectiva "oficial" del cambio. Por otra parte estos relatos constituyen las leyendas que refuerzan la retórica de calidad, suelen ser informaciones fragmentadas que explican poco acerca de cuáles fueron las condiciones reales en las cuáles fueron aplicadas.

"...One other thing, too, we burned our handbook and any kind of policies or procedures we have, we had burned those. And we had customers coming through, and they're doing the same kind of quality

thing--not everyone was doing Deming, but there are other people, these other gurus that are into quality--and they all wanted quality documentation. Well, we eliminated all documentatin. They wanted to see quality manuals, they wanted to see quality standards, they wanted everything documention, and we don't have it! We have nothing ."
(Jordan)

Cultura o Calidad

Una de las consideraciones más importantes que hacen los componentes del grupo de los 10 es el reconocimiento, aconsejado por expertos, de la imposibilidad de aplicar parte de las enseñanzas de William Conway y W. Edwards Deming, debido fundamentalmente a la "cultura" de la empresa, arraigada en formas tradicionales de gestión; en particular las más apoyadas en métodos de control estadístico que constituían el núcleo central de las ideas de calidad, es decir el llamado SPC (Statistical Process Control). Paradójicamente los expertos en impartir estas técnicas parecen llegar a la extraña conclusión de que su producto es excelente pero difícil de aplicar. Por lo tanto habría que "derribar" también los "hábitos" adquiridos en el estilo tradicional de gestión. Podríamos afirmar que en este punto un "paradigma" de cambio necesita la colaboración de otro. Tal cómo lo explica un directivo:

."What we discovered at that time was that, although there were resources outside of Glenroy who could come in and teach us how to do SPC, the culture of the company wasn't prepared for it. The culture of the company was still very traditional, not focused on the customer, departments fighting with each other. There was performance evaluations, so even people in the same department were fighting with each oher. Managers and non managers fighting with each other."
(Patzner)

Primero la "cultura" luego la "calidad" era el razonamiento adoptado por el grupo de los 10. Este punto de vista, en el que se hace un diagnóstico acerca de la conveniencia de realizar previamente un cambio de la cultura *antes* de introducir las técnicas estadísticas de calidad, es una sugerencia realizada por el propio Conway. A la manera de instrumentos y herramientas que operan sobre

un cuerpo, la "cultura" de la organización sería modificable a través de una serie de operaciones perfectamente definibles. Por lo tanto mediante la manipulación se podría implementar una nueva cultura que creara las condiciones necesarias para que los expertos en técnicas de control estadístico tuvieran el terreno abonado para la aplicación de sus técnicas. En la literatura sobre cambio organizativo se suelen hacer múltiples analogías sobre el papel de los consultores como médicos o curanderos (Clark y Salaman, 1996). Utilizando el símil se podría decir que en este caso existían relaciones de complementariedad entre consultores, los expertos en cambio cultural jugarían el papel de "anestesistas" para que los expertos en calidad pudiesen "operar". Para introducir este cambio "cultural" se recurre a consultores externos, prioritariamente a Sheila Sheinberg.

Mike and Dale, at the time, at the point after talking to the outside SPC consultants, realized that we should start to look at the culture of the company first. That was also one of the things that Conway taught us. He taught us about Deming's point number eight, drive out fear; it's important to drive fear out of the company before you bring in new things. The outside people that we were going to work with on SPC-it was called McCormack, that was the name of the group--we put them on hold. Dale Gauthier knew another outside consultant who could help us on the culture side, and that was Sheila Sheinberg. So, we were headed to go right into SPC, stopped, went back to look at the culture, and then we contacted Sheila Sheinberg. (Putzer)

La consultora hace especial hincapié en la necesidad de definir una visión del cambio, por lo tanto los fundamentos de control estadístico de Deming parecen quedar relegados a un *segundo plano*. El giro "culturalista" del cambio se origina entonces al adquirir protagonismo la consultora Sheinberg como consejera. Las ideas de la consultora muy cercanas a las ideas de otros importantes gurus como Robert Waterman y Tom Peters, famosos buscadores de "excelencia", introduce nuevos artefactos retóricos en el grupo de los 10, aunque no tan conflictivos como la noción de "empowerment" original, también utilizada por los culturalistas. Así se empieza a hablar de "visión". La combinación, fusión y confusión, de diferentes retóricas del cambio cuyos

significados no eran aparentemente convergentes. Las técnicas de control estadístico de calidad son unas herramientas perfectamente definidas aunque de compleja aplicación, mientras que la "visión compartida" del cambio "cultural" es simplemente la definición de un "espacio semántico" que debe ser definido por los componentes del grupo de los 10 como un futuro deseado para la empresa. De alguna manera, en una visión se suele hacer más hincapié en "lo que se va a *ser*" y menos en "lo que se va a *hacer*". Esta perspectiva entra en contradicción con algunos de los presupuestos de Deming. En el punto 10 de su método de gestión establece lo siguiente, "... Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir cómo han de lograrse es una práctica común entre los gerentes norteamericanos" (The Deming Management Method, Mary Walton, 1986). Es comprensible la perplejidad de un directivo de Glenroy al percibir el cambio de "agenda" del cambio.

Sheila Sheinberg's strategy, when you consult with her, is that she believes there should be, or there needs to be, a shared vision in the company, in order to change the culture. She has a weekend retreat or a visioning, she calls it, where the managers of the company go away for three days, and she takes you through a process where you develop a vision for the company and then bring it back. So that's how the Green Lake weekend originated. It kind of happened by surprise, because we were headed towards SPC, but we went towards vision. Actually, that's the way we went.(Patzer)

La representación simbólica de los valores de la vieja "cultura" eran fundamentalmente el reloj y el manual de operaciones, este cambio no sería posible sin la eliminación de estos símbolos. La desaparición significaba la posibilidad de cambiar los hábitos tradicionales de la empresa.

"We felt that the only way we could accomplish that was to culturally transform the company, was to change some of the existing things that were in the company. That included doing away with the time-clock, doing away with the employee manual" (Dean)

Los consultores y la atribución de significados:

La consultora Sheila Sheinberg no participó del proceso de implementación del cambio de manera permanente, intervino activamente en el "retiro de Green Lake" antes del inicio del cambio como "facilitadora" de la visión del cambio, posteriormente en el llamado "retiro de Racine" seis meses después con el llamado grupo de los 10 (o liderazgo), y por último realizó una decisiva visita a la empresa en que se comienza a replantear el proceso de cambio. En todas sus intervenciones aportó *nuevos significados*, sus visitas coincidieron con momentos de confusión y ambigüedad por parte de los directivos de la empresa, de alguna forma sus intervenciones como guía y facilitadora tenían un sentido *correctivo*. ¿Cuáles fueron sus aportaciones de significado al proceso de cambio organizativo? Los realizados en su *primera intervención* en el primer retiro (Green Lake), están relacionados con la conformación de la retórica utilizada en la definición del cambio explicado anteriormente. En el segundo retiro (Racine), los consejos de la consultora se orientan a intentar definir una nueva estructura que sirva de soporte a la "New Way". Se pretende también redefinir el papel de los directivos en el proceso de cambio. La modificación de la denominación dada al grupo de los 10, que pasaría a llamarse "Vision Leadership Team", refleja claramente el intento de acentuar el papel de liderazgo del grupo de los 10. Tal como aparece reflejado en el periódico MUSH (ver documento n°: 27.3) el presidente de la empresa reafirma la necesidad de llegar a un *consenso en la definición de los significados* de las palabras y categorías utilizadas.

En Abril de 1990, casi seis meses después de iniciada la "new way", aun se intentaba definir los significados de la visión "Glenroy: The Special Place". La modificación del nombre del llamado grupo de los 10 por el de "Vision Leadership Team" es un intento por parte de los responsables de la empresa de crear nuevas condiciones para reducir la ambigüedad del proceso de cambio. La nueva denominación no es casual ya que hace mayor hincapié en la idea de fortalecer el liderazgo, dejando de lado la retórica un tanto eufórica del comienzo en la cual se apostaba fuertemente por la promoción de los

empleados. Finalmente se afirma que el consenso "es necesario" en la definición de las siguientes categorías relacionadas con la visión: "Calidad", "Servicio al cliente", "Ser un empleado de Glenroy", "Cómo gastar el dinero en Glenroy", "Toma de decisiones" y "responsabilidad".

Documento n° 27.3: Vision retreat

THE Glenroy Wrap-Up

An Equal Opportunity Employer

Newsletter Published For Employees and the Families of Glenroy, Inc.

PRESIDENT'S CORNER

April 1990

Vision Retreat

On Friday, 3/16/90, Glenroy's Group of 10 met at the Lochnair Inn in Racine to begin a weekend retreat. Once again, we met with our consultant and facilitator, Dr. Sheila Sheinberg.

Five months had passed since the Green Lake weekend where the vision, "Glenroy: The Special Place," and the New Way for Glenroy originated. It was time to determine where Glenroy was and how we should proceed. Sheila visited Glenroy in February and interviewed 6 employees from various areas of the Company to help her obtain Glenroy's pulse and make a reading on how far we have come in the New Way and how well the Group of 10 was doing.

On Friday, the first thing that Sheila started talking about was structure and the need for it. I had trouble right then, because for 5 months I've been as brave as I knew how while we were dismantling the old structure. I finally realized that the structure Sheila was talking about was the structure that was needed to support the New Way. Our vision, Glenroy: The Special Place, may be enough for me to hang onto and know how to translate that into my daily work life at Glenroy, but it probably isn't enough for the vast majority of people. The Group of 10, therefore, has made developing the needed structure its highest priority.

Vision Leadership Team

Vision Leadership Team is the new name for the Group of 10. The name was changed to more accurately reflect the Team's mission. A series of meetings totalling 40 hrs. over the next 10 wks. have been scheduled in an attempt to accomplish the following:

- Define our vision, "Glenroy: The Special Place."
- Start to develop a strategic plan to reach our vision.
- Start to develop infrastructure to support the plan.
- Provide consistent, trustworthy leadership.

Glenroy is presently at the phase of creating a new operating philosophy--development of a business strategy to be successful in the future. The first step in developing this strategy is to define the vision so that each employee will confidently understand and endorse its importance and meaning. Consensus is needed on the definitions of these vision-related categories:

- Quality
- Customer Service
- Being a Glenroy Employee
- How We Spend Money at Glenroy
- Responsibilities, Decision-Making, Accountability

The Team is committed to developing a new business strategy that will keep our attention focused on the future. Support from all employees is needed to help in the creation, education, and implementation of this strategy to guide Glenroy towards a successful future.

Los nuevos contenidos se centran en aspectos más "hard" y concretos del proceso de cambio abandonando los más culturalistas. El lenguaje utilizado comienza a ser más estricto, sin abandonar el tono consensual. Por primera vez se comienza a hablar de fases y etapas del cambio, lo que nos indica que el proceso comienza a dotarse de un cierto orden para los componentes del grupo de liderazgo.

El presidente de la empresa puntualiza en la reunión del comité "vision leadership team" (ver documento n°: 28.3) algunos aspectos que denotan un giro en el proceso de cambio. En primer lugar intenta afirmar su autoridad como propietario mayoritario de la empresa, aunque reconoce que no es el mas dotado "facilitador" del proceso de cambio. Por otra parte en un comentario que refuerza la idea de la importancia y la influencia de las asociaciones empresariales en la conformación de la retórica del cambio, sostiene que ha contribuido al proceso de cambio "trasladando" información obtenida en los "círculos que frecuenta", es decir por contactos con otros directivos con responsabilidades similares. En lo que parece una revalorización de la estructura anterior al cambio llama a los directivos a asumir responsabilidades en sus respectivas especialidades tanto las delimitadas por la "estructura tradicional" como en la "menos clara" asignación de responsabilidades de la "New Way". Una incipiente recuperación de las actividades de dirección tal como se ejercían formalmente antes de la iniciación del proceso de cambio comienza a insinuarse en las palabras del presidente de la empresa. Evidentemente esto trae como consecuencia inmediata la desvalorización del consenso. Como contrapartida inmediata, las permanentes invitaciones al debate y al consenso como ocurría al comienzo del proceso de cambio comienzan a ser relativizadas con matizaciones como que el consenso es en principio "preferible", pero puede no ser factible de lograr en algunas decisiones. Por lo tanto deja ser una de las "consignas" retóricas fundamentales del cambio.

Documento n° 28.3: Roy's opening remarks to vision leadership team

ROY'S OPENING REMARKS TO VISION LEADERSHIP TEAM
ON MONDAY, 8/19/91

I own 79% of Glenroy, and I am Glenroy's President with certain responsibilities and skills. I am not the most skilled facilitator in this room, nor am I the deepest, most profound thinker. We got this far with significant thoughts being contributed by you and with bravery and trust being contributed by me. What I have to contribute to Glenroy beyond that is information which includes the views that I get travelling in the circles I frequent at my level, plus the ability to translate into practical terms and actions information from there and elsewhere.

I accept the ultimate responsibility to lead this Corporation and direct its overall activities. Consequently, I hold myself responsible for its overall success or failure. I accept the responsibility for deciding if the ship is headed for San Juan or St. Thomas. To determine which port is best, I need your involvement. I expect each of you to direct the ship's activities in your area of specialty to include the traditional organization chart responsibilities as well as the less clear "New Way" responsibilities.

I respect each of you, appreciate your contributions of the past, and look forward to your contributions in the future. I look forward to working on issues in concert with you and will look for the opportunities for consensus decisions which is the method that I prefer. At the same time, I am not locked up on consensus if that seems to be an incapable process on occasion.

My closing comment is that I am thrilled at the chance to build a legendary company that is famous for quality in product and service and the opportunity that Glenroy should offer for each and every person to contribute the fullest of their talents. It's my pride and joy in work. I hope that you can approach these opportunities with pride and joy as well.

Please ask me any questions that you may have, to get clarification of my views and feelings, in an environment of acceptance, caring, and amnesty.

No obstante quizá su aportación de significado más evidente y eficaz de la consultora Sheila Sheinberg se produjo en su tercera visita a la empresa en la cual sus propuestas son escuchadas por el presidente de Glenroy y se orientan a imponer restricciones al proceso de cambio. No obstante, tras la invitación a la consultora por parte del presidente de la empresa parece ocultarse la necesidad de una "bendición externa" que *legitime* profesionalmente el abandono de una perspectiva de cambio que se había tornado ambigua e incontrolable.

La consultora Sheinberg regresa a la empresa después de casi dos años sin tener ningún contacto ni influencia en el proceso de cambio desde el retiro de Racine, aunque sus recomendaciones no fueron atendidas. Habla con el presidente, analiza la situación, evalúa el estado real del cambio a través de conversaciones con empleados y "managers" y confecciona una carta / informe muy crítica con relación al cambio.

Es quizá en este momento donde se produce por primera vez un *debate* alrededor de la retórica utilizada en el proceso de cambio. Tanto la consultora como los directivos que habían impulsado el cambio realizan un "ajuste de cuentas" sobre los contenidos del cambio. Pasado el momento de *impresión inicial* de los grandes eslóganes del cambio y la excitación del contacto con los gurus, la retórica se ha medido y confrontado con la realidad, y los miembros de la empresa están en condiciones de medir las diferentes actitudes de las personas frente a la retórica, aunque tengan dificultades para evaluar las consecuencias que ha tenido el proceso de cambio para la empresa. La identificación de *inocentes* y *culpables* en el proceso de cambio comienza en esta etapa.

En nuestra entrevista Sheila Sheinberg aclara algunas manifestaciones anteriores de su parte que considera tergiversadas y mal interpretadas, como la idea que se le atribuye por parte de la dirección con relación a unos supuestos efectos positivos, y por lo tanto deseables, del estado de "caos" en los cambios culturales. Sheinberg aclara que el "caos" en sí mismo no es bueno pero sí

"inevitable" y que la planificación debe suplantarla en algún momento. La consultora continúa añadiendo significados adicionales a un artificio retórico sumamente ambiguo cómo la idea de caos organizativo.

Now what I told them was chaos, when changing, making a radical change, is inevitable, and their responsibility is to bridge that chaos. That is their responsibility.... They thought chaos was something great, and I never said it was something great. I said it was inevitable....In a dialectic, there is always that space between what was and what can be, but it is the role of leadership to bridge that chaos and to move people from where they are to where they can be, and that is why I said, "You must have a plan". The plan is the bridge. They did not want to do the hard work of planning.

Sheila presenta un informe escrito por el cual realiza fuertes críticas a la "new way". Estas críticas involucran al presidente de la empresa al que atribuye un papel *pasivo* en la orientación del proceso de cambio, como si hubiera estado ajeno a todo lo que había ocurrido. En nuestra entrevista sus palabras son:

"I don't think Roy was ever comfortable with the "New Way" nor do I think he felt involved in the New way. I think he felt an observer, rather than a contributor"

El contenido de la carta de la consultora (texto completo en anexo) se centra en la necesidad de definir los límites del proceso de cambio. Como sugestiva e imperativamente escribe, Glenroy necesita "Focus! !!!!!!!!!!!!!Focus! Focus! Focus! Focus! Focus!". La primera consideración que realiza está relacionada con el problema del liderazgo, explicando que se había producido una gran frustración y una "disipación de la energía" ante la ausencia de un soporte adecuado para las iniciativas: Para la consultora el cambio debe ser "dirigido". Cita como ejemplo las respuestas habituales que los empleados daban a los empleados ante cualquier interrogante: "recoja información" sin tener en cuenta ni "qué" información ni "cómo" obtenerla. Como consecuencia de esta falta de dirección se habría producido un "desenfoco" en los objetivos del cambio, por el cual la falta de una determinación de aspectos críticos a los cuales enfocar las energías del cambio, cómo productos, servicio al cliente, calidad, pagos y devoluciones y defectos habría provocado que los esfuerzos se

centrasen en "minucias". Como ejemplo cita la eliminación del reloj, que había provocado preocupaciones sobre las horas extras registradas, si se había ido a las reuniones del grupo de visión que se contabilizaba como tiempo y medio de trabajo, quiénes iban a los comités y cuánto pago podían obtener. Como contribución al proceso de cambio en Glenroy, Sheinberg realiza el siguiente análisis con las correspondientes sugerencias:

1. Considera que Glenroy ha hecho un gran esfuerzo al crear un escenario de futuro al cual desea llegar, "Glenroy: The Special Place". No obstante considera que los "líderes" de la empresa no han realizado un trabajo efectivo. No basta con abandonar lo "viejo", la antigua "casa" y definir cómo se desea la nueva, sino también cómo llegar. Cree que aún existe una distancia considerable entre lo viejo y lo nuevo en Glenroy y que la única forma de acortarla es contando con un "plan estratégico" centrado en resolver interrogantes, cómo deben ser tratados los clientes, qué productos deben buscarse y cómo deben mejorarse los procesos, de lo contrario se producirá un retorno al viejo estilo empresarial.

2. Cree que los principios que pretendía sustentar la empresa eran extraordinarios, "Glenroy: The Special Place." Era una declaración de valores, pero no comportamientos ya dados, no eran actuales sino esperados. Estos valores no fueron utilizados para guiar conductas, para servir a la empresa y a los consumidores sino que más bien fueron manipulados para servir a "causas idiosincrásicas", a personas determinadas y en muchas oportunidades como motivo de enfrentamiento entre personas. Es necesario "internalizar" ciertos comportamientos ya que no es posible "trasladar" automáticamente valores a comportamientos.

3. Es necesario centrarse en cinco o seis objetivos. Como ejemplo cita la necesidad de crear una adecuada infraestructura para la calidad: consejos de calidad, coordinadores de calidad, facilitadores de calidad y equipos de calidad. Los esfuerzos de Glenroy se han disipado por la ausencia de consenso en las decisiones dentro y entre los grupos, la falta de control en los procesos, el

aumento de la variabilidad entre los turnos de trabajo. "hay 93 personas en la empresa dirigiéndose a diferentes direcciones,... hay 93 sistemas".

4. El liderazgo es crítico, pues por el caos y la confusión, la falta de dirección y comprensión, los empleados no perciben el "empowerment". La denominada Hoja Verde (Green Sheet) está siendo utilizada como una "arma" arrojadiza. Si alguien hace una pregunta se le responde de manera cortante "la respuesta está en la hoja verde". La misma consideración hace sobre las 7 etapas del método Deming de resolución de problemas, se utiliza indiscriminadamente en cualquier actividad sin considerar si su utilización es apropiada. Estos problemas los atribuye la consultora a la ausencia de un claro "liderazgo." Desarrolla una explicación que llama el "donut invertido", por el cual asigna al liderazgo la función de proteger las expectativas centrales o nucleares del cambio y "definir límites". Estas expectativas no pueden ser "violadas" ya que son los parámetros del cambio e identifica sus límites, "Hay límites!! !Este es el mundo real!, Hay responsabilidades!", "Si usted viola los límites debe haber algún tipo de reconocimiento de la violación de esos límites"

5. La formación y el entrenamiento no se realizan de una manera efectiva en Glenroy. No se puede "comprar" el entrenamiento y que éste se convierta en un comportamiento adquirido. Refiriéndose fundamentalmente a los cursos de Deming, considera que las personas que retornan deben comentar lo que han aprendido con los demás empleados, deben compartir la información para provocar un efecto "cascada" difundiendo lo aprendido. Se ofrece personalmente para confeccionar una estrategia de formación para la calidad que se realice dentro de la empresa.

Ante las conclusiones de la consultora Sheila Sheinberg, Dale Gauthier el manager que fue el impulsor fundamental del proceso de cambio, tiene una visión crítica, considera que la evaluación que realiza la consultora está hecha con procedimientos erróneos y que sus conclusiones son parciales, ya que de alguna forma no había escuchado las opiniones de la mayoría de los implicados.

"I think what we discovered later was that what she really heard was a very statistically biased sample of people that was negative. There was

very little positive that came back to her. And that's OK, but I think we realized later that, if we had wanted to provide her a random sample of what was happening, we should've picked randomly people to speak to Sheila rather than for people to volunteer to speak to Sheila, and that's what we did. So, people who were most bent out of shape, you know, about what was happening spoke to Sheila. Therefore, she got, I think, a negative load. She didn't hear much from the people who could come from the other side" (Gauthier)

Además de las críticas relacionadas con el contenido de su carta, hace una crítica más extensa hacia el papel que la consultora cumple en el proceso de cambio, las más fuertes que recibe Sheinberg, debido probablemente a su nula participación en la etapa de implementación del cambio. Estas críticas alcanzan a sus planteamientos acerca del cambio organizativo y a cómo sus ideas influyeron negativamente en el cambio. Para Gautier el pensamiento de Sheinberg se había *modificado* con el tiempo, pasando de posiciones más radicales a más moderadas, y que Glenroy había sido para ella "un estudio de caso", en el que había *aprendido* y sacado nuevas conclusiones, ya que su experiencia anterior se había desarrollado en grandes empresas. Otro artefacto retórico como "*adhocracia*" como contrapartida a burocracia es cuestionado por Gautier. El interrogante acerca de cuál sería el papel de las personas en ese supuesto estado organizativo (adhocracia) es más que sugestivo. ¿Que indicios reales nos harían suponer que estamos en una adhocracia?. ¿Cómo deberíamos actuar en tal situación?.

"She talks about an "adhocracy". Have you read any of her letters?. She talks about an "adhocracy" rather than a bureaucracy in which the management is underneath the rest of the company, supporting its activity, she used words like that. "Sheila, what do people do when they're there? Not very clear answers. So, I think she was going through an evolution in her understanding.....Her second- to- last newsletter talks about the absolute necessity of destroying the bureaucracy. Don't replace it with anything else, but destroy the bureaucracy. It must go. I think that's what Glenroy did. " (Gauthier)

El lenguaje *metafórico* que parece muy apropiado en las primeras etapas del cambio, con el tiempo es producto de *ironías* y cuestionamientos. Así Gautier comenta una metáfora evolutiva atribuida a la consultora Sheinberg, en la que

se utiliza la palabra metamorfosis. Este tipo de metáforas es habitual en la retórica culturalista.

"She talked about radical, revolutionary, uh, what are the other words that she used?. Methamorphoses. When you start this, you will be like a caterpillar that is turning into a butterfly. The methamorphoses starts, and you will never again be a caterpillar. You might not get to be a butterfly, but you'll never again be a caterpillar." (Gauthier)

Los impulsores del cambio insinúan que la consultora ha experimentado con Glenroy, "el caso" ha sido una experiencia de *aprendizaje* para ella. De alguna forma este comportamiento explica cómo los consultores incorporan nuevos significados a su retórica en interacción con sus clientes. Modifican sus planteamientos, añaden puntos de vista nuevos a los que tenían originalmente. La retórica "viaja", se transforma con nuevos contenidos en recíprocos intercambios con los miembros de una empresa.

" I watch her more recent writings, and they look to me like writings of learning from Glenroy's time. Now, I may be wrong, but it looks like that. So, I think Sheila was giving us her best help, but her best help was weak, because she didn't know either."(Gauthier)

En otros casos utilizaban las ideas de Deming para explicar la interrupción del proceso de cambio.

"Deming talks about the unknowable losses, the losses you cannot measure; I think that's what he suffered, because a lot of things that happened hit people, and these people, having been now, in a position to see how things work, how the company work" (Hill)

El consenso como ilusión

El grado de aceptación de un proceso de cambio dentro de una organización puede estar fuertemente marcado por la aceptación o el grado de acuerdo existente al inicio del proceso de cambio; y al existir un reconocimiento formal de que el grupo de los 10 actuaría como impulsor de la organización hacia el cambio podemos suponer que los acuerdos o desacuerdos iniciales, de existir, se podrían multiplicar posteriormente cuando el cambio se

comunicara al conjunto de los empleados. Ahora bien, plantearse la idea del consenso como una simple conformidad con el proceso de cambio puede dar lugar a conclusiones erróneas. ¿Sería realista pensar que un grupo de directivos en un retiro con los más altos responsables de su empresa pondrían objeciones a sus jefes, y al presidente y propietario de la empresa, cuando proponen un cambio en teoría magnífico?. Evidentemente no; por otra parte los involucrados como "líderes" en el proceso de cambio siempre podrían obtener "beneficios" de su conformidad y participación.

Partiendo entonces de la conclusión previa de la existencia de una aceptación general hacia el cambio, con una sola excepción que detallaremos más adelante, explicaremos cómo se "construyó" el consenso o acuerdo sobre el cambio; fundamentalmente qué elementos podemos considerar para definir al acuerdo inicial favorable al cambio como un "falso consenso" o un "consenso espontáneo"

En primer lugar en el grupo de los 10 el grado de inclinación hacia el cambio era diferente. Con la excepción de dos personas que representaban las posiciones más *extremas*, de rechazo por una parte (Don Knoerr), y de apoyo e impulso por otra (Dale Gauthier), la perspectiva general era de expectativa, excitación y dudas. Así veía la situación uno de los participantes.

"There were strong doubts. Don Knoerr was very concerned, and empowerment of the people was something that went contrary to his being and to his beliefs on what was right. So, he stood on one end of the spectrum, Dale Gauthier, perhaps, stood on the other end of the spectrum, and the rest of the people lined up somewhere in-between. So, there were strong misgivings, and we wouldn't have had the courage to do it at all, except for Sheila, except for Sheila Sheinberg's description of that change../ In order to change from the way you are to a different way, it always involves, like for the Jews that journey in the desert..." (Jablonka)

No obstante el "*núcleo duro*", o grupo gestor del cambio estaba compuesto fundamentalmente por tres personas, quienes habían asumido una posición activa, favorable al cambio, e influían de manera muy cercana sobre el presidente de la empresa. Cómo lo refleja uno de ellos:

"There were three primary individuals inside the vision leadership team that were the mind and the strength of the management change process. They were the ones that did the work on it, that did research on it, that initially got excited about it, that sold the concept to Roy. Those people were myself, and Lee Patzer, and a fellow that isn't here any longer, Dale Gauthier. (Dean)

La ambigüedad de los objetivos y la construcción de una visión muy general del cambio, no provocó discrepancias importantes en el grupo de visión, el acuerdo se sostenía en la definición de escenarios futuros muy poco definidos y por lo tanto sin posibilidad de provocar desacuerdos importantes, el consenso se construyó precariamente sobre un ideal (special place) y en una ambigua definición, sustentada más sobre la "necesidad" de que el cambio fuera implementado que sobre su contenido, un acuerdo sustentado en la ambigüedad. La conformidad se realizó sobre la retórica, ya que no había una clara atribución de significados sobre el verdadero sentido de los conceptos utilizados. Primaba más el impulso emotivo hacia el cambio y la atracción y seducción de la retórica que la profundización de sus contenidos. En las retóricas culturalistas se dan más situaciones de falso consenso ya que los acuerdos se dan sobre estados imaginarios que en principio permanecen en la conciencia de cada uno.

"Well, the consensus after that first, at the meeting, was that changes had to be made, and that, what we developed was some broad vision of what we wanted Glenroy to be, and that was embraced in the comment "the special place".--There was very little focus at that meeting on the activities that take place thereafter. Those were kind of things that evolved and took place over a period of time. So, I think we had the consensus of people to look at the business in a different way, to look at our activities in the context of this bigger picture and try and make that picture happen."(Zimmerman)

Por otra parte el consenso sería un concepto muy mediatizado por la comunicación, en el sentido en que muchas veces la idea de conformidad se apoya en una percepción personal, "creemos", "suponemos" que tenemos la aprobación de otros. Pero nuevas condiciones pueden modificar ese apoyo o conformidad o simplemente puede no haber existido nunca. Por lo tanto puede

ser más "*aparente*" que "*real*", de alguna forma para que exista un verdadero consenso este debería ser "construido" a lo largo de un proceso, de lo contrario sería meramente superficial. Esta visión del consenso como "precariedad", era valorada de la siguiente manera.

"There was another part of it that was incredibly revealing to me as well, and that's the aspect of consensus, most people that you talk to, and, I would suggest that most people that are even involved in consensus decision-making processes on a day-to-day basis, don't have an idea of what the consensus decision making process is. Even people that use it on a day-to-day basis." (Dean)

En el grupo de liderazgo el consenso fue una percepción *ilusoria* y *superficial*, el acuerdo era más una "representación" un tanto inconsciente que no tenía una base sólida de sustentación. Como reconoce uno de los directivos de la empresa la "ilusión" del consenso se había instalado como *real* en la percepción de los componentes del grupo de los 10.

"You can be involved in a consensus decision-making process, have an illusion or perception as to what's going on, nod your head that you're in agreement, walk away thinking that one thing is going to happen, see something else happen, and not understand what's going on. We said we were in consensus, but the understanding aspects of consensus were not in existence. Consensus is not something that, and this is an appreciation of what I've gotten for it, the consensus decision making process is not something that can be viewed shallow, in a shallow fashion. It has to be viewed as something with incredible depth to it. We were operating in a shallow mode . We didn't know in nearly enough detail what we had agreed to and what that was going to look like. As it turned out, ten people left there, in ten different directions." (Dean)

El consenso era un concepto equívoco y *cambiante*, una "fachada" aparente que se modificaba en sucesivos encuentros, imposible de sostener en el tiempo; por lo tanto debía ser reconstruido y redefinido permanentemente. En el grupo de los 10 se hace ya evidente la imposibilidad de definir unos límites colectivamente acordados para definir los significados del proceso de cambio. La naturaleza engañosa de los acuerdos que se establecen, fundamentalmente en esta etapa centrados sobre la fijación de objetivos y metas influiría marcadamente en la evolución del cambio.

"Out of ten people, we came back thinking we were all thinking commonly, of a common goal. I think probably the biggest eye opener for all of us, including me, was the fact that there were times, you could sit in a meeting or a discussion for hours, come out of that discussion having the feeling that everybody thought this way about something and then find out the next day that wasn't the way people really felt. Different people had different perceptions of what was agreed upon, what the consensus was" (Humitz)

Otra consideración sugiere que el consenso podría ser más una *imposición* de la dirección que un acuerdo real, una situación de inercia favorable al cambio, apoyada en una ausencia de debate sobre "cómo" implementarlo. ¿Podría realmente alguien oponerse a una decisión que en gran medida ya había sido tomada por el presidente de la compañía?. Una invitación a definir una visión del cambio por parte de la dirección no implicaba la posibilidad de cuestionar la "necesidad" del cambio. Había sido previamente definido como un imperativo ineludible y era de alguna manera irrevocable. Por lo tanto también podríamos agregar que existió una conformidad forzosa. Así lo definía uno de los implicados.

"I don't think we really had a choice on the direction we were going, because I think Roy already determined that. I think the consensus we had that weekend was on our vision and our vision statement that we were going to try to build this new culture around. We had consensus on the vision, not on the direction...Well, there might've been consensus on the direction, but it wasn't talked about, ok. It wasn't, "What do you think about this change? Do you want to go forward with it? I don't remember anybody asking that, and, I think, even if somebody would've, it was clear that we were going to go that way. (Jarman)

Las ideas de los teóricos del cambio contribuyeron también a relativizar el papel del consenso como elemento importante del proceso de cambio. Se atribuían a Conway y Deming valoraciones positivas sobre la falta de acuerdo o consenso, se trataba de "*aprender de las diferencias*", por lo tanto aportaría "beneficios" al proceso de cambio.

"I wasn't concerned about the group as a whole because we had learned from Conway and Deming that there would be variation. So, we were learning about variation, we were learning to accept differences" (Jarman)

La disidencia en el proceso de cambio

El proceso de cambio en Glenroy tuvo su oposición más importante en uno de los socios fundadores de la empresa, Don Knoerr, que se había incorporado a la empresa en el año 1970 en la etapa fundacional como director de ventas, asociándose posteriormente con el fundador y propietario Herb Jabloncka, padre de Roy, impulsor del proceso de cambio. Fue la única persona que se podría identificar como una relativamente activa oposición al proceso de cambio, tanto a su iniciación como a sus postulados, era el principal representante de la "antigua Glenroy". En Diciembre de 1990, Don Knoerr vicepresidente de ventas, abandona la empresa por sus discrepancias con el presidente y con el proceso de cambio, en su opinión innecesaria, por lo tanto estaba en desacuerdo con los nuevos "métodos de dirección" del sucesor. Su opinión es importante porque de alguna manera representa la observación del proceso de cambio desde la experiencia, representa una percepción del y "desde" el pasado de la empresa. Como si de un "alter ego" del fundador de la empresa se tratara fue un observador crítico del cambio.

Esta discrepancia se fundamentaría por un parte en la "ruptura" con el pasado de la empresa y en los contenidos del cambio. Para Knoerr esta ruptura con el pasado estaría relacionada con un nuevo tipo de comportamiento asumido por el nuevo presidente que significaría un "despilfarro" de recursos. Mientras en el pasado el antiguo propietario tenía una conducta austera o "*frugal*", su hijo por el contrario representaría el comienzo de una etapa de mayores gastos "innecesarios". Asocia ese comportamiento a la introducción de la filosofía de Deming e inclusive insinúa críticas al propio Deming tildándolo de "astuto" y "frustrado", por no haber podido implementar sus principios en los EE.UU. El rechazo del proceso de cambio se sustenta en un fuerte defensa del pasado, en un tono casi mítico defiende las bondades del anterior presidente de la siguiente forma.

"Herb passed away in , I believe it was 1987. Then, shortly before he died, Roy took over as president of the company. Herb, during the 11 years that he was president of the company, was a very frugal individual. He didn't spend money unnecessarily, and just wanted to make sure that, if there was a need for a new piece of equipment, there had to be a genuine need before he went out and spent the money. He was a very frugal individual, and when Roy took over as president, which I think is only natural, there were a lot of changes that Roy wanted to make. Herb then died, and Roy felt free to make any changes that he wanted to. One of his changes was his introduction of the Deming philosophy." (Knoerr)

No obstante su posición crítica con relación a Deming su análisis de la situación es que los principios de Deming *no se aplican* realmente en Glenroy. Pese a no haber asistido a los seminarios personalmente, comparando su información con lo ocurrido en la empresa cree que la filosofía de Deming no se asume verdaderamente en Glenroy.

"I don't think Glenroy put into work exactly what Deming was professing" (Knoerr)

"I did hear him speak once, and that was in a telecommunications class that was brought in to the city of Milwaukee, and a number of us from Glenroy went. And, they had the picture on the screen, but it was all via satellite. And, I did hear him speak that one time. But I heard so many of the other comments that other people have made after going to the seminar, and I did read a lot about what Deming's philosophies were. I just felt as though, it was a typical case where Glenroy was not truly interpreting the Deming philosophy" (Knoerr)

No obstante, su oposición no fue abiertamente conflictiva. Desde el principio partió de una postura dubitativa hasta preguntarse el motivo del cambio en una empresa que tenía un *buen rendimiento*, ¿por qué cambiar?

" I was already dubious, at the time, about why we needed to do this, just for the reasons that you cited: we were already making money, we were profitable, we had no labor unrest, why change?" (Knoerr)

La falta de orientación y sentido del cambio, la gran cantidad de tiempo invertido en la *interpretación* de los contenidos del cambio, a través de discusiones en reuniones y encuentros de duración muy prolongada constituían un signo de falta de austeridad y pérdida de recursos para Don Knoerr. La

necesidad permanente de acuerdos sobre el significado de las "palabras" que se utilizaban consumía el tiempo y los esfuerzos de las personas implicadas en el cambio.

"We had so many meetings that we'd go to, meeting after meeting, after meeting. We would get into meetings, and there were individuals in the meetings who would take a word and write the word on the bulletin board, and then we all would have to explain what that word meant to us. That developed into hours upon hours upon weeks of time that was spent" (Knoerr)

La postura del presidente de la empresa con aquellos que no apoyaban el cambio, iba ser teóricamente de respeto, se había decretado una "*amnistía*", que consistía en no ser despedido de la empresa en caso de no estar de acuerdo con la implementación del proceso de cambio, para Knoerr esto suponía simplemente resignarse y permanecer impasible ante una situación con la que estaba totalmente en desacuerdo.

"Roy knew that there were a number of the board of directors that were not happy with what he was doing. He knew that. But Roy embraced a philosophy which he called 'amnesty'. He imposed that philosophy on everybody in the plant. 'If you don't like what I'm doing, that's OK. You're forgiven. You will not be criticized, you will not be fired. It's OK. He went to the board of directors meeting that night, and he was going to impose amnesty on all the boards of directors. 'If you don't like the way I'm running this Deming philosophy, that's OK, but this is what I'm going to do '. The interpretation of that was, if you don't like it, you can resign. We sat down at this table, the three outside board of directors, three inside vice- presidents, and Roy, and it went around the table. Roy asked everybody their opinion. It got to one guy, and he totally, adamantly thought that what we were doing was the most asinine thing that could happen to a company, and he resigned" (Knoerr)

CAPITULO 4: AMBIGÜEDAD Y CAMBIO ORGANIZATIVO

4.1. PARTE TEORICA: Significados, Atributos y Consecuencias de la Ambigüedad

En el *primer momento* del proceso de atribución de significado habíamos explicado cómo se conformaba la retórica de gestión y su capacidad para *impulsar* a las personas hacia el cambio organizativo. Señalábamos que la retórica de gestión era "ambigua" y afectaba básicamente a las emociones. En el *segundo momento* del cambio hacíamos referencia al complejo proceso de *confrontación de significados* y a las contradicciones generadas por las diferentes interpretaciones de las técnicas de gestión y los *conflictos de significado* producidos por la utilización de diferentes paradigmas de cambio. En ambos momentos hemos utilizado el concepto de ambigüedad aunque sin detenernos en explicitar la *naturaleza* del concepto, los *atributos* que la hacen reconocible en el caso que hemos investigado y las *consecuencias* que origina en términos de atribución de significados en el proceso de cambio. Cuando hacíamos referencia a la "ambigüedad" en nuestras anteriores explicaciones la estábamos asimilando básicamente a la idea de "*ambigüedad de los mensajes*", proceso de alguna manera sustentado fundamentalmente en la comunicación. Putnam y Sorensen (1982) definen los mensajes ambiguos como aquellos que carecen de *detalles específicos*, contienen al menos un término *abstracto*, y faltan referencias explícitas o implícitas que impliquen un curso de *acción* determinado. Cuando hacíamos referencia a la ambigüedad nos estábamos refiriendo por lo tanto de una manera simple y generalizable a una idea en la cual la percepción de lo que ocurre aparece *confusa* para las personas que intervienen en el proceso de cambio.

En la medida en que la percepción de ambigüedad se incrementa y no es factible una atribución estable de significados y la complejidad del proceso de cambio hace que las personas involucradas no logren ellas mismas establecer un *diagnóstico estable* acerca de *qué es* lo que está ocurriendo y los eventos del

cambio se asemejan cada vez más a "signos" difíciles de comprender, la ambigüedad se transforma en un *estado* que es preciso definir conceptualmente, con atributos y consecuencias reconocibles. Por lo tanto en este *tercer momento* del proceso de atribución de significado haremos referencia a la ambigüedad explicando:

- a) El *significado* que tiene en nuestra investigación el término ambigüedad.
- b) Los *atributos* reconocibles que la ambigüedad tiene en el caso que investigamos.
- c) Por último las *consecuencias* que la percepción de ambigüedad conlleva en el proceso de atribución de significados.

Perspectivas acerca de la ambigüedad

En nuestra investigación hemos encontrado diversas referencias al concepto de ambigüedad que es preciso explicar porque constituyen valoraciones diferentes acerca de un mismo concepto y como consecuencia pueden generar explicaciones *disímiles* de los eventos del cambio organizativo. Podemos identificar *tres ideas* distintas subyacentes en el concepto de ambigüedad. La primera idea es la valoración de ambigüedad como un "*problema de incertidumbre*" tal como es valorada por los protagonistas del caso que investigamos y recogida también en parte de la literatura de gestión. La segunda idea de ambigüedad es la que se recoge en la literatura de gestión y que podríamos denominar como "*retórica de la ambigüedad*" en la cual se le atribuyen a estas situaciones ciertas propiedades benéficas. Por último explicaremos la idea de ambigüedad asimilada al concepto de "*equivocalidad*" que constituye nuestra perspectiva acerca de la ambigüedad y un punto de vista alternativo a los anteriores.

La ambigüedad como incertidumbre

En múltiples entrevistas dentro de la empresa, personas de diferente nivel jerárquico han hecho referencia a la experimentación de un cierto estado de *confusión* o falta de claridad en la definición de los objetivos y eventos del cambio, identificándola como una "percepción de ambigüedad". Los objetivos, las explicaciones, las ideas de gestión y otros hechos vinculados al proceso de cambio son definidas como ambiguos. Entre los agentes del cambio la definición de ambigüedad está prioritariamente vinculada a una *imperfecta* comprensión de los hechos, factible de ser resuelta con información adicional. Esta información *adicional* puede ser teóricamente provista básicamente de dos maneras:

- a) Aumentando la *formación* o el entrenamiento, participando en cursos que proporcionen información adicional sobre las técnicas de gestión que se pretenden implantar.
- b) Aumentando la *interacción personal* incrementando la frecuencia de las reuniones de los comités internos de la empresa.

En la empresa suponen que *aumentando* la *interacción* entre las personas y añadiendo información se reducirá la ambigüedad. La idea de ambigüedad que describen los miembros de Glenroy está mucho más cercana al concepto de *incertidumbre*, habitual en la literatura de gestión, y que presupone que la información es clara y unívoca pero *no suficiente*. Subyace bajo esta idea la presunción de que la información que se recibe constituye una *precisa y neutral* representación de hechos, técnicas y expectativas. Por lo tanto serían unos mensajes en los cuales los *significados* y las *intenciones* son provistos con exactitud, adecuada y explícitamente (Levine, 1985), y la información solamente está afectada por imprecisiones en estimaciones sobre las consecuencias de una

acción presente que serían fácilmente corregibles añadiendo información y, como consecuencia, tendría una mayor "claridad" acerca de los hechos. (March, 1994)

Subyace en esta idea la perspectiva de que la *educación* y el *entrenamiento* son la solución adecuada y muchas veces la panacea para resolver cualquier dificultad en la implementación del cambio, preferentemente aquellos relacionados con la percepción de ambigüedad. Parten del supuesto, y esto se refleja en numerosas oportunidades en el caso estudiado, que si las personas se "*resisten*" al cambio es porque no lo comprenden. Es ampliamente asumido, que a través de un proceso de educación y entrenamiento, los empleados pueden adquirir las nociones de "participación", "trabajo en equipo" y "empowerment", tal como es propuesto por los gurus. (Wilkinson y Willmott, 1995). Por lo tanto "resistencia", si es que realmente lo es, se asimila muchas veces de una manera lineal con "ignorancia", los desacuerdos deben ser más que comprendidos, *corregidos*. Como explica O'Connor (1995), desde esta perspectiva la formación termina siendo una *agenda psicológica*, que actúa como correctivo. Por lo tanto el correcto tratamiento de la ambigüedad parece soslayado, y de lo que se trata es de derribar "*barreras*" a través de sucesivas estrategias de "*reajuste*". Así se recoge en una amplia bibliografía que usualmente involucra un número dado de "etapas" necesarias para derribar las resistencias al cambio, como "10 factores críticos" (Matejka and Ramona 1993), "8 patrones básicos" (Conner 1993), "4 distintas etapas" (Reynolds 1994), "10 principios claves" (Kyle 1993) y "5 causas comunes" (O'Connor 1993). Estos esquemas perciben el cambio como un conjunto de problemas que "deben" resolverse sobredimensionando los aspectos puramente racionales del cambio sin tener en cuenta la complejidad y ambigüedad como partes de la vida organizativa. Por lo tanto el cambio es un problema de "*acción*" y "*entrenamiento*" recurrentes, las paradojas y contradicciones son tratadas como meros problemas de información y a menudo como irrelevantes.

Como sostiene Weick (1993), los comités suelen estar habitualmente muy mal orientados para resolver los problemas de *ambigüedad* en las empresas, la consigna

suele ser que es necesario "reducir la incertidumbre", por lo tanto se necesita aportar información adicional a la ya existente. Evidentemente puede ser más fácil resolver un problema categorizado como de "*ignorancia*" que un problema de "*confusión*". Habitualmente se combate la supuesta ignorancia con más abundante información. Para Weick la confusión provocada por la ambigüedad no se suele resolver con más cantidad de información, ya que la confusión es más una consecuencia de la *calidad* de la información que de la *cantidad* de información.

Se da por hecho que los empleados darán la bienvenida, se sentirán implicados y beneficiados por un enfoque que minimiza las actividades improductivas, ya que el TQM sería benigno y "*universalmente*" benéfico. La retórica crea una imagen atractiva de los empleados como personas autónomas y con responsabilidad individual (Wilkinson y Willmott, 1995) y las ideas que se apartan de estos principios pueden ser interpretadas como irracionales y *corregidas* a través de la aplicación sistemática de los principios mediante un continuo entrenamiento. Cualquier evidencia que muestre falta de efectividad en la aplicación de estos principios, debe ser considerada como síntoma de un *aprendizaje incompleto*, que obligaría a redoblar esfuerzos en su aplicación.

La ambigüedad como retórica

¿Tiene la ambigüedad características positivas?. Probablemente la ambigüedad sea una consecuencia del aumento de la complejidad a la hora de tomar decisiones y podría estimular un pensamiento más abierto en los miembros de las organizaciones. Desde una perspectiva académica (Eisenberg, 1984), se ha puesto en duda que la "claridad" en los mensajes sea una forma "competente" de comunicación, sosteniéndose que en algunos casos las organizaciones pueden optar por mensajes "estratégicamente ambiguos" para provocar en los receptores un cierto debate acerca de las maneras de lograr un objetivo. Este punto de vista "positivo" es recogido por distintos retóricos que explican las bondades de la

ambigüedad y de la importancia de contar con personas que sepan enfrentarse a "condiciones de ambigüedad", en las cuales la información recibida para resolver una determinada situación no contiene demasiadas especificaciones y detalles. En algunos casos se proponen nuevas estructuras organizativas para el tratamiento de la ambigüedad como las estructuras "matriciales" o las "adhocracias" organizativas, o nuevas habilidades analíticas para enfrentarse a la ambigüedad. Pero como se observa en el caso que analizamos, la persistencia e incremento de la percepción de ambigüedad tiene consecuencias sobre el comportamiento de las personas, replantea y cuestiona las características de los métodos de control organizativo en el cambio y pone en cuestionamiento su propia existencia. De hecho, en el caso que tratamos se hacen referencias a dos artefactos retóricos típicos del discurso culturalista, introducidos por la consultora Sheila Sheinberg como son las "adhocracias"¹ organizativas y las bondades creativas del "caos" organizativo tal como los sugiere Tom Peters en sus libros y particularmente Robert Waterman en un libro dedicado especialmente a definir la idea subyacente en el concepto (Adhocracy: The Power to Change. Nueva York, 1992). Ambas tienen una cercana relación con la idea de ambigüedad ya que sería, en primer lugar la adhocracia, un nuevo tipo de estructura organizativa más flexible para enfrentarse a situaciones de "incertidumbre", atributo cercano y probable consecuencia de la ambigüedad. En segundo lugar, el "caos", un nuevo e inevitable estado del entorno organizativo que lo hace difícilmente comprensible, cambiante, y difícil de definir con las herramientas conceptuales tradicionales y que de alguna forma constituye también un estado interno dentro de las organizaciones similar al definido por March (1994), como "*anarquías organizadas*". Pero dentro de las organizaciones la visualización del caos como una propiedad positiva es una valoración relativa y sujeta a "construcción social". ¿Cómo podríamos distinguir una situación en la cual

¹ Para Tavica (1999) el termino hace referencia a un tipo de organización formada especialmente para una necesidad o propósito en el momento en que esta necesidad o propósito surge, el término y

el "caos" tiene connotaciones "creativas", de una en el cuál el caos es simplemente una situación límite insostenible que produce una tensión insoportable provocando contradicciones que pueden poner en peligro la continuidad de un proceso de cambio?. Reiteradas declaraciones y mensajes acerca de la "normalidad" del estado de caos se recogen en el periódico del cambio y en las entrevistas realizadas en Glenroy. Esta normalidad siempre hace referencia a que el caos es un estado *transitorio*, lógico en las primeras etapas del cambio y que desaparecerá cuando el proceso de cambio avance. Al prolongarse temporalmente sin que se avizore una percepción nueva, las supuestas condiciones positivas del cambio se ponen en entredicho, las relaciones interpersonales se deterioran y la retórica no es capaz de sostener ya uno de sus presupuestos básicos. La práctica habitual para aportar "claridad" y orden en el caos sigue siendo la utilización de mayor información.

La ambigüedad como equivocalidad.

Nuestra perspectiva hace referencia a una aproximación diferente de la idea de ambigüedad, distanciándose fundamentalmente de la primera perspectiva que es la que más ha afectado al proceso de cambio y que es una asimilación un tanto mecánica entre ambigüedad y falta de información. Este punto de vista se sustenta en la creencia de que existe un "gap" entre la información que se *posee* y la información que se *necesita*, sin que este vacío nunca consiga cubrirse pese a los esfuerzos por agregar información adicional. Desde nuestra perspectiva una mayor cantidad de información no resolverá los problemas de falta de comprensión que se hacen evidentes en el proceso de cambio; nuestra definición de ambigüedad se acerca más a la idea de "*equivocalidad*" o *contradicción*. Es decir a la confusión creada por dos o más significados posibles de un concepto o de un evento, que por lo tanto puede dar lugar a equívocos y a múltiples interpretaciones. Esto supone

el correspondiente concepto fue popularizado por Toffler (1970) y desarrollado posteriormente también por Mintzberg (1979)

que al *aumentar* la cantidad de información no necesariamente se eliminará la posibilidad de múltiples interpretaciones (Weick, 1993). En una línea similar las contradicciones se refieren a la posibilidad de un doble significado de algún hecho o manifestación del proceso de cambio, como por ejemplo la aparición de paradojas o de conflictos aparentemente irreconciliables. (Martin y Meyer, 1988).

¿Qué pretendemos decir cuando desde nuestra perspectiva un proceso de cambio se desarrolla bajo condiciones de ambigüedad? Tres definiciones provenientes de autores que han reflexionado sobre la ambigüedad en la toma de decisiones pueden ayudarnos a aclarar el significado del término tal cual lo hemos percibido en nuestra investigación:

"ambiguity is perceived when a lack of clarity, high complexity, or a paradox make multiple (rather than single or dichotomous) explanations plausible". (Martin, 1992:134)

"ambiguity refers to a lack of clarity or consistency in reality, causality, or intentionality. Ambiguous situations are situations that cannot be coded precisely into exhaustive and mutually exclusive categories. Ambiguous purposes are intentions that cannot be specified clearly. Ambiguous identities are identities whose rules or occasions for application are imprecise or contradictory. Ambiguous outcomes are outcomes whose characteristics or implications are fuzzy." (March, 1994: 178)

"literary ambiguity signifies the property of words or sentences of admitting more than one interpretation; experiential ambiguity signifies a property possessed by any stimuli of having two or more meanings or even simply of being unclear as to meaning" (Levine, 1985:8)

Tomando elementos de las tres definiciones podríamos definir las siguientes propiedades de la ambigüedad, coincidentes con ciertas situaciones reconocibles en el caso estudiado:

- Aparición de explicaciones paradójicas y diversas de determinados eventos
- Falta de claridad en la causalidad o intencionalidad de los hechos

- Confusa definición de propósitos que no pueden especificarse claramente
- Normas difusas sin claras orientaciones acerca de "cómo y cuándo" deben utilizarse.
- Valoración compleja de los resultados de una acción.
- La propiedad de las palabras para admitir más de una interpretación.

Las propiedades que identificamos anteriormente son, por lo tanto, congruentes con nuestra concepción acerca de la idea de ambigüedad como *equívoco*, que encontramos apropiada para explicar muchos de los conflictos suscitados en el cambio y que subyacen en las explicaciones que hemos realizado en los dos anteriores momentos.

Tanto la retórica de gestión como los conflictos de significados que generan están vinculados a la idea de equivocidad. Habíamos señalado que la atribución de significados era un proceso vinculado a la interpretación, y cuando está sujeta a múltiples posibilidades la ambigüedad es su *consecuencia* más lógica. Los participantes del proceso de cambio desarrollan múltiples y conflictivas interpretaciones acerca de sus necesidades, los hechos que ocurrían y su significación. Por ejemplo en la denominada "visión" del cambio, distintas personas tenían percepciones diferentes de su significado. Los comités reflejaban de una manera clara la gran cantidad de conflictos en las interpretaciones de los distintos eventos del proceso de cambio. Los debates generados en el grupo de visión del cambio son una clara demostración de ello. La aplicación de los principios de calidad también genera múltiples interpretaciones, como obtener e interpretar la información que se obtenía con las técnicas estadísticas. Al comienzo del proceso de cambio se consideraba positiva la existencia de diferentes interpretaciones, apoyándose en la retórica se sostenía que enriquecería el proceso de cambio. Posteriormente se intenta limitar, al percibirse una sensación de caos y confusión. Los empleados de Glenroy parecían hacerse permanentemente dos

interrogantes acerca de los cuales no encontraban respuesta, *¿Qué ocurre aquí?* y *¿Qué interpretación es la correcta?*.

Atributos de la ambigüedad

¿Cuáles serían los atributos o escenarios que hacen reconocible un estado de ambigüedad en el caso que investigamos?. Anteriormente habíamos definido tres percepciones diferentes que nos acercan a la idea de ambigüedad y que subyacen en nuestra investigación. Ahora intentaremos explicar qué situaciones podrían identificarse en nuestro caso como asimilables a nuestra idea de ambigüedad como "equivocalidad", y al mismo tiempo que fueron el reflejo de un *estado*, contribuyeran a *promover*, *estimular* y a *reproducir* la percepción de ambigüedad entre los miembros de la organización.

Para identificar los atributos que podríamos asignar a distintas situaciones de ambigüedad en el caso estudiado, utilizaremos el esquema creado por McCaskey (1982, 1988) adaptándolo a nuestro caso particular. En un primer modelo (1982) el autor identifica doce características o atributos de la ambigüedad, posteriormente en una nueva versión las depura y considera relevantes cinco (1988), juzgandolás las más significativas según su propia experiencia. En nuestro estudio hemos considerado relevantes ocho, estos "*escenarios*" que hacen de la ambigüedad un fenómeno *reconocible* organizativamente. No son necesariamente *independientes* unos de otros, pueden estar relacionados o ser síntomas uno de otro, e inclusive ser más intensos unos que otros. No todas estas características aparecen siempre en situaciones de ambigüedad, en muchos casos pueden ser reconocibles sólo algunas de estas situaciones, en tales casos evidentemente la *intensidad* de la percepción ambigüedad será menor. En el caso que investigamos la percepción subjetiva de ambigüedad la podemos considerar muy intensa ya que contiene una gran parte de los estados originalmente seleccionados por McCaskey y un número

mayor de características identificadas en su modelo más reciente. Los atributos de ambigüedad los explicaremos a continuación.

La naturaleza del problema es en sí mismo un interrogante

¿Cuál es el motivo que puede inducir al presidente de la empresa y a un grupo de directivos a iniciar un proceso de cambio?. Desde una perspectiva lógica racional deberíamos suponer que un proceso de cambio obedece a la necesidad de responder a un problema organizativo de naturaleza prioritariamente técnica que los miembros de la empresa consideran que debe ser resuelto, o a un propósito vinculado a la obtención de mayores beneficios. Por lo tanto, continuando con un razonamiento lógico deberíamos suponer que previamente a la implementación del cambio, la identificación de un problema sería una condición indispensable para iniciar un cambio. No obstante la literatura sobre cambio organizativo nos sugiere que existen distintas percepciones acerca de lo que debe considerarse un "*problema*" organizativo y que su definición es en muchos casos *inconsistente* y es pobremente definida por los miembros de una organización (March, 1994; Cohen et al, 1982). Por lo tanto para cualquier observador externo y aun para los propios participantes en el cambio se hace difícil establecer un criterio claro, "el problema es que cuál es el problema" (McCaskey, 1988) y que su relación con una consecuente "solución" es en muchos casos sumamente difusa.

Quizá la característica que mejor ilustre la existencia de serias limitaciones para definir una situación con cierta claridad esté en los argumentos utilizados por parte de los impulsores del cambio para explicar él "*por qué*" de su inicio. En su perspectiva no podemos diferenciar claramente entre los argumentos *propios* de la retórica de gestión de las motivaciones *personales* del presidente de la empresa, o los intereses particulares de un *grupo* de directivos. Las explicaciones por lo tanto eran vagas y difusas solapándose unas con otras.

Al explicar en el primer interrogante de investigación cómo la decisión de iniciar un proceso de cambio posee una fuerte carga simbólica y que la retórica de gestión había cumplido un papel fundamental como activador del cambio estábamos suponiendo en parte que las decisiones del cambio no obedecen al supuesto procedimiento racional de toma de decisiones, por el cual la motivación para introducir nuevas técnicas de gestión se considera una consecuencia de la necesidad de resolver un problema organizativo vinculado a razones de eficiencia. Descartada la atribución del cambio a lo que podríamos denominar en términos más o menos amplios "*problemas de rendimiento*" empresarial, la necesidad de implementar un cambio no aparece clara. Los directivos de Glenroy hablan de *difusos* peligros de *supervivencia* de la empresa, y mencionan la necesidad de superar un estilo de gestión anterior burocrático y *paternalista* atribuido al fallecido ex-presidente, propietario y fundador de la empresa. Así, tanto en entrevistas como en documentos escritos los miembros de la empresa traen a colación que el objetivo del cambio era la "supervivencia", el término se utiliza para justificar las acciones más variadas. Por ejemplo, así se explica en una presentación del periódico MUSH (ver documento n°: 29.4), justificando la necesidad de incorporar un nuevo sistema de información en el que se alude a que el objetivo de Glenroy es "sobrevivir", relacionando esta meta con el trabajo en equipo, que se requiere un sistema de comunicación eficaz para compartir la gran cantidad de información de que dispone cada departamento de la empresa.

Con relación a la primera respuesta, la necesidad de sobrevivir a las asechanzas de un entorno organizativo que plantearía graves futuros riesgos a la empresa, ya habíamos comentado, al explicar el primer momento del proceso de cambio, que la retórica es un gran *instrumento* de legitimación. Al margen de cuál sea la práctica de gestión implicada, la retórica del cambio tiene una capacidad de convicción y seducción muy importante. Tal vez el tema retórico más permanente - y que en la actualidad alcanza alturas más vertiginosas-, es aquella que predica que el entorno empresarial está cambiando ahora como nunca antes y que debe crearse

Documento n° 29.4: Developing Glenroy communication system

DEVELOPING A GLENROY COMMUNICATION SYSTEM

We know what Glenroy's goal is - Survival. We also know that a key component of survival is teamwork and that effective teamwork requires effective communication. Glenroy has not developed a good communication system as of yet, lets change that!

Every department has loads of information that could and should be shared with all employees. This information, for the most part, doesn't get communicated due to the absence of a system. Lets use MUSH as the vehicle for a company wide communication system. A system for relaying information so that we all become better informed employees, armed to make decisions which will benefit our customers.

Each department could submit, on a regular basis, information that it feels would be of benefit and interest to fellow associates. Initially it will take a good amount of time to collect and arrange the information, but once your department has a process developed it shouldn't be much work at all.

As we strive toward company wide teamwork the more information that is shared the more effective we can all be.

Each department needs the initiative of at least one person to get this going - BE THAT SOMEBODY!

un nuevo paradigma de gestión y una nueva organización, y por lo tanto las anteriores prácticas de gestión no son ya defendibles (Eccles y Nohria, 1992). Esta idea retórica tiene éxito porque la definición de entorno se presta a ser lo que Weick (1994) llamaría una gran oportunidad para el "*sensemaking*". Cada persona o empresa pueden definirlo de una manera diferente, en Glenroy las características del entorno, por la información de que disponemos, no presentaban ningún peligro objetivo para la empresa, como lo demuestran las evoluciones de su rendimiento empresarial. Pero los directivos justificaban la decisión del cambio por necesidades de "*supervivencia*", "*amenazas japonesas*", etc. La legitimación del cambio no se puede realizar diciendo que se adopta una técnica por inquietudes personales o simplemente para no continuar con un estilo de dirección que se considera anticuado. Es necesario dotar al cambio del poder legitimador de la retórica de los "*entornos cambiantes*".

Parecería que la inocente frase "el entorno", sugiere que éste es algo singular y fijo, independiente del individuo. Pero, como podríamos ver en la literatura de organización, la palabra encierra múltiple y contradictorias interpretaciones y está sujeta a un amplio abanico de interpretaciones "socialmente construidas". Como explica March (1982:570):

"...Finally, organizations create their own environments by the way they interpret an act in a confusing world. It is not just that the world is incompletely or inaccurately perceived, but also that action taken as a result of beliefs about the environment do, in fact, construct the environment, as, for example, in self-fulfilling prophecies and the construction of limits through avoidance of them."

¿Cómo podríamos explicar la decisión de cambio teniendo en cuenta los argumentos de algunos entrevistados pero matizando sus respuestas, en ocasiones indiferenciadas de la retórica del cambio?. La primera respuesta que podríamos dar tiene que ver con la naturaleza *simbólica* de muchas decisiones de los directivos. Cuando nos referimos al carácter simbólico estamos diciendo que

muchas acciones organizativas se basan en consideraciones no vinculadas a valoraciones de supuestas *ventajas técnicas* o de eficiencia, aunque la retórica pueda presentarlos de esta manera. Por lo tanto hemos intentado explicar que probables motivaciones pueden existir detrás de los símbolos o ceremonias del cambio. Nos aparta por lo tanto de los presupuestos acerca de la racionalidad de las decisiones que parten de la idea de que la toma de decisiones es un proceso de elección de alternativas que involucra una serie de etapas, que incluyen, a) un listado de todas las estrategias alternativas factibles, b) la posterior evaluación de todas las consecuencias que siguen a la ejecución de cada una de las estrategias, y c) finalmente la evaluación alternativa de cada una de las consecuencias (Simon, 1976).

Reconocer que los directivos toman decisiones simbólicas implica sugerir que existen grupos sociales que tienen en *cuenta y estimulan* este tipo de comportamientos o al menos los directivos suponen que son de alguna manera "observados" por una determinada "audiencia".

La primera referencia simbólica que podríamos reconocer en el caso de Glenroy tiene que ver con una necesidad subjetiva del presidente de la empresa de responder y dotarse de *credibilidad y legitimidad* primariamente ante dos "audiencias", una interna y otra externa (Pfeffer, 1981) La audiencia *externa* estaría constituida por las organizaciones empresariales en las cuales los directivos comparten una arena de encuentro e interacción con otros directivos, en reuniones informales y en seminarios de "management" donde reciben e intercambian informaciones sobre prácticas de gestión y están al tanto de lo que se considera "nuevo" en la arena de gestión. Así hemos explicado en el momento de conformación de la retórica cómo los directivos tienden de manera contradictoria a mimetizarse y a la vez a *distinguirse* de otros colegas directivos para aparecer como innovadores y modernos; por lo tanto las técnicas de gestión pueden constituir un adecuado "*capital simbólico*" utilizable ante esta audiencia.

Por otra parte su audiencia *interna*, prioritaria en el caso estudiado, esta constituida por los miembros de la organización, directivos, empleados, distribuidores y clientes ante quienes el presidente de la empresa necesita reforzar su dirección y liderazgo apartándose de un estilo de dirección más *burocrático* y *paternalista* que había prevalecido hasta el fallecimiento del propietario y fundador de la empresa. Teniendo en cuenta que se trata de una *empresa familiar* con una fuerte impronta del estilo personal del fundador y presidente de la empresa, ciertas peculiaridades pueden identificarse en nuestro caso que afectan a la "psicología" personal del nuevo presidente. No obstante estos particularismos no lo son tanto si consideramos que pueden ser también reconocibles en otros casos de reestructuración y cambio en empresas con una fuerte impronta familiar en los niveles directivos de la empresa. En nuestro caso, el sucesor al frente de la empresa considera que "*hereda*" una estructura muy asimilada al estilo de gestión personalizado de su padre. Cree por lo tanto necesario *diferenciarse* del estilo de gestión del fundador de la empresa, su mensaje de legitimación es introducir un cambio que suponga la superación del "antiguo estilo" (*old way*) por uno nuevo (*new way*). Para Pfeffer y Salancik (1978), la legitimidad es conferida cuando una audiencia, interna en este caso, aprueba y apoya objetivos y actividades de una organización, en este caso nuevas prácticas que constituyen usos socialmente adoptados en el entorno empresarial. (Ej. : calidad). Cuando nos referimos al carácter simbólico de una iniciativa, tal como estamos sugiriendo, hacemos referencia a que "hay algo mas" detrás de una decisión que la mera introducción de nuevas prácticas de gestión. Sin ser la pretensión de nuestra investigación realizar un estudio del perfil psicológico del presidente de la empresa que investigamos ni los posibles conflictos paterno-filiales involucrados en una relación jerárquica dentro de una empresa, no podemos dejar de mencionar que en nuestro caso se entrelazan factores *emotivos* personales reconocibles y cercanos a una relación familiar y los mas puramente *jerárquicos* identificables en una relación de poder entre un superior y un subordinado.

De manera indirecta ya March (1994) ha insinuado cómo ciertas decisiones afectan a la necesidad de una *revalorización* de la identidad personal, al señalar que tomar decisiones, "*tiene una simbólica significación para la autoestima*" (pag. 213) y puede contribuir a mejorar la imagen y la valoración de una persona ante otras personas. Por lo tanto en el caso que estudiamos nos inclinamos por considerar más importante el hecho de la *reafirmación simbólica* del poder adquirido por el presidente de la empresa y el reconocimiento de su nuevo estatus, que los posibles resultados de la introducción de nuevas técnicas de gestión en términos de posibles beneficios empresariales. Pese a que muchas teorías acerca de la toma de decisiones enfatizan el proceso de toma de decisiones como un procedimiento orientado al logro de determinados resultados, March y Olsen (1976) al explicar la lucha por el derecho a la participación y luego el hecho contradictorio de abstenerse de hacerlo, matiza esta explicación demostrando la importancia de tener en cuenta que la *elaboración simbólica* de una decisión muchas veces puede ser más importante que los propios *resultados* de esa decisión:

Why do people fight for the right to participate and then not spend much time participating? Because most of the status is conferred by the right to participate rather than the actual activity. (Pag. 47)

Cuando mencionamos la necesidad de *reforzar* el liderazgo del hijo del fundador de la empresa significa en última instancia reforzar su poder interno. El cambio afectará a las personas más cercanas al antiguo gestor y a su estilo de gestión. En el caso se refleja cómo es desplazado el principal apoyo del antiguo presidente de la empresa y cómo posteriormente abandona la empresa por sus discrepancias con el proceso de cambio. Por lo tanto, la utilización de prácticas institucionalizadas ayudan a los directivos a justificar sus acciones de desplazamiento de unos directivos apoyándose en otros nuevos que harán de soporte e impulsarán las prácticas y que sirven para demostrar a los miembros de la empresa que se ejerce una *dirección real y diferenciada* del pasado. Cuando mencionamos la necesidad de "diferenciarse" del pasado, o superar el viejo estilo,

estamos diciendo que en la nueva retórica, el pasado de la empresa es una identidad a ser *abandonada*, contiene todas las prácticas que deben ser superadas. Para implantar el cambio, por lo tanto lo nuevo, es necesario "*demonizar*" lo ocurrido con anterioridad. Habitualmente en el mundo de los negocios se recurre a atribuir a las prácticas anteriores la responsabilidad en la merma de los beneficios, pero en este caso esta relación no es posible porque la empresa registraba en los años anteriores al cambio un progresivo crecimiento de sus beneficios. La representación más clara de todas las prácticas que se desean abandonar es el manual de procedimientos operativos internos, en el cual se establecen por escritos los pasos a seguir para distintas actividades de la empresa. La incineración del manual de operaciones realizada ante la presencia de los empleados de la empresa y sus familiares en una fiesta organizada a tal efecto constituye uno de los *eventos simbólicos* más importantes del proceso de cambio. No es necesario recurrir a complejas interpretaciones psicológicas para afirmar que ese hecho constituía un *mensaje* a la "audiencia interna" de la empresa por parte de su presidente y que lo que "ardió" en el fuego era el pasado de la empresa, su estilo de gestión y sus prácticas supuestamente anacrónicas. Evidentemente en el caso que investigamos identidad *personal* y *organizativa* tienen puntos de confluencia. Al ser una empresa familiar existe una implicación afectiva y emocional entre lo que significa el éxito y el fracaso de la empresa y el éxito y el fracaso personal. Por lo tanto el pasado de la empresa y las valoraciones que realiza el nuevo presidente alcanzan también a "su" propio pasado. *¿Cuál era la percepción predominante acerca de su anterior experiencia como directivo bajo la presidencia de su padre?* Básicamente que su incidencia en la toma de decisiones y su papel como directivo era secundario, oscurecido por el acentuado liderazgo fuertemente paternalista de su padre. Habitualmente en los estudios de organización se ha enfatizado la importancia del contexto, o las contingencias situacionales, como determinantes del comportamiento organizativo, dejando un tanto de lado ciertas variantes del comportamiento individual, probablemente porque sean más difíciles de medir, y

prestando menos atención a las perspectivas del funcionamiento interno de una organización y a ciertas creencias por parte de los directivos acerca de la omnipotencia de la *acción administrativa individual*. Pfeffer (1981), analizando el rol de los directivos empresariales aporta algunas explicaciones pertinentes para el caso estudiado. Señala que las personas ocupadas en las actividades de dirección desarrollan un deseo de control sobre su entorno social, tendiendo a atribuir un *gran efecto* a la acción individual, fundamentalmente *a su propia acción*. Particularmente los que ocupan un papel de responsabilidad o de cierto liderazgo experimentan un deseo de efectividad y control. Una función del directivo sería por lo tanto servir como un símbolo, como un punto focal para el éxito o fracaso de una organización, en otras palabras para *personificar* a la empresa, en sus actividades y en sus resultados. Esta personificación de causación social incrementa el sentimiento de predictibilidad y control por parte de la persona que ejerce este rol y también contribuye a dotarlo de un identificable y concreto "target" para las emociones y la acción a la vista de cualquier observador. En el caso estudiado podríamos reconocer en la decisión del presidente de la empresa de iniciar un proceso de cambio muchos de los atributos identificados con un "*ritual de poder*", ejercido desde una cierta situación de impotencia, por el rol secundario y formal que desempeñaba en el pasado bajo el fuerte liderazgo del propietario y fundador de la empresa. La iniciación del proceso de cambio constituyó un cierto mensaje de *reafirmación* destinado al reconocimiento a la vista del conjunto de la empresa. Pfeffer y Salanick (1981:17) describen un escenario en el cuál puede ser necesaria una *demonstración* de poder de la siguiente manera:

" The very impotence of leadership position requires that a ritual indicating great power be performed. People desire to believe in the effectiveness of leadership and personal action. When, in fact, administrators have only minor effects, it might be plausibly argued that ritual, mythology, and symbolism will be most necessary to keep the image of personal control alive. When the administrator really does make a difference and really does affect organizational performance, his effect

will be obvious to all and there will be little need to make a show of power and control. It is only when the administrator makes little or no difference that some symbol of control and effectiveness is needed."

Evidentemente muchas decisiones de tipo simbólico pueden parecer contradictorias o incongruentes, en el caso de Glenroy explicamos que al menos en parte la decisión del cambio constituye un "show" de poder y control. Pero es preciso señalar que en situaciones de ambigüedad los *límites* entre lo simbólico y lo estrictamente instrumental no aparecen claros, probablemente porque ni los propios protagonistas del hecho social puedan discernir claramente qué "*proporciones*" se pueden atribuir más o menos intencionalmente a uno u otro elemento.

¿Es por lo tanto contradictoria esta explicación con nuestra primera explicación acerca del importante papel de la retórica de gestión para introducir e impulsar una decisión de cambio? Creemos que todo ritual de poder *necesita* de la retórica y de las emociones para ser efectivo, y a la inversa, el discurso apoyado en la retórica del cambio organizativo necesita sostenerse en una *demonstración* de liderazgo, por una parte porque la propia retórica lo estimula y por otra parte porque una iniciativa de cambio es en sí misma una de las decisiones de "*naturaleza directiva*" por antonomasia.

Probablemente cuando un ritual de poder se pone en marcha, *inicialmente* el contenido de la retórica utilizada sea un tanto secundario, quizá lo importante sea demostrar a un grupo de personas que se poseen "*cualidades*" para la dirección. Aunque parezca contradictorio un ritual de poder puede utilizar una retórica que predica, al menos en su mensaje central, la autonomía de los empleados, como en el caso que estudiamos. En primer lugar porque no necesariamente debe existir una asimilación entre la idea de "*acto de poder*" y "*autoritarismo*" y en segundo lugar porque cuando señalamos que se trata de un "ritual de poder", la relación entre un posible propósito personal, diferenciarse de un estilo de gestión anterior, y el contenido del mensaje, en este caso la autonomía de los empleados, es un tanto secundaria y no necesariamente tienen que estar vinculados.

Por otra parte, a una empresa que ha operado permanentemente con unas estructuras rígidas de funcionamiento, es poco factible poder sorprenderla si no es con una retórica que proponga unas prácticas de flexibilidad substancialmente diferentes a las utilizadas anteriormente y que institucionalmente sean consideradas de valor. Como sostienen Eccles y Nohria (1992), aunque el papel de la autoridad jerárquica se *minimiza* constantemente en la retórica de la nueva organización ideal, la legitimidad de la función directiva suele *reafirmarse* por medio de otros dos tipos diferentes de afirmaciones retóricas. La primera es que la dirección es cada vez más profesional y que la práctica directiva es cada vez menos caprichosa, menos arbitraria, menos ilógica y más científica, en suma mas lógica y consistente. En segundo lugar se caracteriza la gestión como algo que deviene cada vez más en un cuerpo de saber científico, detentado por directores profesionales, y que de forma creciente está dejando de ser un conjunto de ideas intuitivas utilizadas por directores sin formación.

Finalmente la implementación de todo ritual de cambio conlleva una apelación a las emociones. Como aparece reflejado en las entrevistas, las decisiones del presidente de la empresa Glenroy, tienen un fuerte contenido *emocional*, que por otra parte es una pretensión de los rituales de poder, afectar fundamentalmente a la emotividad de las personas. El fuerte "shock" que significó inicialmente el proceso de cambio, el "*tratamiento de choque*" que se pretendía imponer por parte del grupo de los 10, era de alguna manera un golpe emotivo que pretendía expresar un acto de *afirmación* por el cual los empleados de la empresa reciben la confirmación de la existencia de una *nueva era* con un nuevo tipo de liderazgo, con un presidente que ejerce como tal y toma decisiones; por lo tanto su "*presentación en sociedad*" debe ser demostrada con acciones. Por supuesto la retórica es de cierta racionalidad, no se habla de emociones sino de "calidad" o "empowerment", o "cambio cultural", ya que vestir las acciones con la retórica de la racionalidad es la forma que tienen los directivos de legitimar sus actos. La naturaleza aparentemente objetiva, imparcial, impersonal, y lógica de los

argumentos racionales hacen que sean más aceptables para los demás, y más persuasivos. Puesto que los directivos están obligados a persuadir a los demás para que actúen de forma colectiva y así conseguir que se hagan las cosas, parte de su retórica tiene un carácter racional.

La información (cantidad y fiabilidad) es problemática

En el proceso de cambio se utiliza gran cantidad de información acerca de diferentes técnicas de gestión. Tanto en el inicio del cambio como durante su implementación se recoge gran cantidad de información, ya sea a través de asociaciones empresariales, contacto directo con gurus y consultores, o por la simple lectura y difusión de literatura de gestión. Los textos recogidos en la biblioteca de la empresa, creada a los efectos de apoyar el proceso de cambio, son diversos y abundantes, en un amplio abanico que iba desde la clásica literatura de "management" más popular a textos más específicos o especializados. El periódico del cambio (MUSH), reflejaba todas las adquisiciones de bibliografía y acopio de información realizada por la empresa a través de diferentes vías y cómo era puesta a disposición de los empleados, ya fuera mediante la impartición de cursos de gestión, la exposición pública de artículos de revistas, visitas de consultores, participación de directivos en "workshops", películas y vídeos acerca de los paradigmas del cambio. Por otra parte parece haber una relación de causalidad entre la confusa definición del problema que da origen al proceso de cambio y la amplitud y diversidad de la información que se recoge para iniciarlo. La diversidad de la información puesta al servicio del cambio no permite discernir cuál es la realmente pertinente para ser utilizada ni cuál es prioritaria para los fines que se pretenden implementar.

Como aparece reflejado en el periódico MUSH hay una excesiva incorporación de retórica de gestión que al mismo tiempo puede ser una cantidad *abrumadora e insuficiente*. ¿Cómo explicaríamos esta *paradoja*? En Glenroy se

utiliza una abundante cantidad de material retórico. Simplemente observando la cantidad de literatura de gestión que recopila la biblioteca de la empresa se puede comprobar su abundancia, pero al mismo tiempo se percibe que no es suficiente para resolver los constantes nuevos interrogantes que plantea la utilización permanentemente de más y más información. Como si de un círculo vicioso se tratara, a mayor cantidad de información recibida más *nuevos interrogantes* necesitan ser respondidos con más información *adicional*. Reproduciéndose una situación en la cual los miembros de la empresa receptores de la información tienen dificultades para interpretarla. Para mejorar su comprensión incorporan más información, pero no encuentran respuestas sino nuevas *dudas* y nuevos *interrogantes*. Adicionalmente dos problemas derivados de la utilización de abundante bibliografía de gestión pueden inferirse en el caso. El primero tiene que ver con falta de *antecedentes* en la experiencia práctica de la empresa acerca de la utilización de esta información. Por lo tanto la "lectura" de los paradigmas de gestión no se realiza desde una nueva forma de "pensamiento" como proclaman las gurus del cambio sino desde la "*lógica dominante*" (Choo, 1998), es decir las personas interpretan la nueva información que se recibe a través de los marcos de referencia de sus propias creencias y experiencias pasadas. El segundo problema, probablemente consecuencia del anterior, tiene que ver con la *relevancia* de la información *necesaria* que puede considerarse "útil" para los fines del cambio. Partiendo del hecho de que las personas tienen una capacidad limitada y suelen retener y fijar la *atención* en una reducida cantidad de información, al menos en proporción a la cantidad de información recibida, las complicaciones se pueden multiplicar al carecer de la capacidad adecuada para discernir que parte de esa información es verdaderamente relevante para lo que se pretende realizar. Por lo tanto algunas personas consideran "*no significativa*" parte de esa información, relegándola, mientras otras la categorizan como relevante y "*urgente*", centrando su atención en ella. Los debates acerca de la claridad y conveniencia de la información son constantes y nuevos intentos de aclaración, añadiendo mas

información, se ponen en marcha con la intención de corregir esta supuesta insuficiencia.

"Each individual has a set of beliefs that influence his percepción of the situation and guide his choice of strategy and tactics. Since the mind can only take of a very small proportion of the information it receives, most information is relegated to "no significant" or "no-pressing" categories" (McCaskey, 1982: 68)

Diferentes orientaciones de valores conducen a conflictos políticos y emocionales.

Coexisten durante el proceso de cambio diferentes posicionamientos que reflejan diferentes valores acerca del cambio. Estas percepciones representan valoraciones realizadas "desde" la *experiencia*, la posición *jerárquica*, o el área *funcional*. Las valoraciones realizadas desde la *experiencia* son acerca del *pasado* de la empresa y por lo tanto las perspectivas e interpretaciones acerca del cambio son distintas entre diferentes directivos. Uno de los vicepresidentes muy vinculado afectiva y profesionalmente al fallecido propietario y fundador de la empresa es el principal "disidente" del proceso de cambio. Con posturas muy críticas hacia el cambio renuncia al poco tiempo de iniciarse, representando de alguna manera el punto de vista del "viejo estilo" de gestión del fundador de la empresa y una valoración *nostálgica* por los "viejos buenos tiempos" de la empresa. Si bien el estudio de la nostalgia en el cambio organizativo aun es muy escaso, solo tratada por algunos estudios aislados (Yiannis Gabriel, 1993) aparece reflejada en las entrevistas no solamente en el caso de altos directivos como los que citamos sino también en los niveles jerárquicos más bajos. ¿A que nos referimos cuando hablamos de una "valoración nostálgica" del pasado de la empresa?. Básicamente a una sensación ambivalente, mas allá de lo pertinente de sus opiniones, que reflejan algunos participantes en el cambio que experimentan una sensación de pérdida al tener que enfrentarse a cambios significativos en su estatus, demandados

básicamente por la nueva retórica del cambio. Así los operarios que habitualmente eran valorados por sus habilidades "*industriales*", en el manejo y manipulación de las maquinarias, con el cambio se les requiere la manipulación de "*información*", básicamente técnicas estadísticas de control de calidad, o nuevos compromisos con una nueva "cultura". Los supervisores que durante largos años eran reconocidos por su capacidad para planificar, dirigir y controlar ahora son requeridos para ser "*educadores*" o "*líderes*". Directivos que anteriormente tenían que tomar decisiones más o menos sencillas sobre costos o calidad de los productos ahora deben confrontarse con los clientes u "*orientarse a los clientes*". Por lo tanto la retórica del cambio que promueve la definición de un nuevo futuro paradójicamente produce en muchas personas una fuerte sensación de nostalgia por el pasado; esta sensación evidentemente es reforzada en la medida que el cambio se hace más ambiguo y aumenta la confusión entre los participantes. Como contrapartida los altos directivos incorporados más tardíamente y que vienen de organizaciones con estructuras aparentemente más flexibles son los más importantes impulsores del cambio, desligados personal y emotivamente de las etapas anteriores, observan con mayor distancia el pasado de la empresa y sus referencias son evidentemente distintas al estar desligados y no haber formado parte de la "*experiencia*" de la empresa, son por lo tanto los auténticos "*predicadores*" del cambio.

Desde otra perspectiva, diferentes *niveles jerárquicos* tienen distintas valoraciones emotivas acerca del proceso. El denominado grupo de los 10 o grupo de visión que participa en la definición de la visión del estado ideal de Glenroy no cuestionan la decisión de su iniciación aunque en las etapas más conflictivas sus valoraciones puedan ser más críticas. A pesar que el cambio significa un importante desafío para los directivos su implicación emocional fue menor comparándola con los supervisores de primera línea y los operarios. *¿Por que ocurría esta situación?*. Fundamentalmente porque la retórica de autonomía propone una *redefinición* de las *competencias* en la toma de decisiones de los niveles más bajos de la empresa. La posibilidad de intervenir en algo que se

consideraba novedoso e importante, cubierto con una fuerte retórica de autonomía y libertad con un cierto aire romántico de igualitarismo creó la sensación en los operarios de estar contribuyendo a un objetivo muy importante que afectaría no solamente a sus actividades de trabajo sino también a su *vida personal*, ya que la empresa se transformaría como pretenciosamente pretendía la retórica del cambio en un "*lugar especial*". Adicionalmente la posibilidad de compartir determinadas áreas de decisión o simplemente tener una mayor *cercanía física y emocional* con personas de niveles jerárquicos más altos o tener contactos directos con gurus como W. Edwards Deming daba la sensación, aunque fuera subjetiva, de estar compartiendo en ciertas condiciones de igualdad la toma de decisiones y una misma "misión" con ellos. La posibilidad de tener encuentros con los gurus en contacto con otros empleados de empresas importantes contribuía también a reforzar también esta percepción y creó un estado de fuerte sensibilización emocional fundamentalmente en los primeros meses del proceso de cambio en los cuales la empresa parecía estar en un estado de "asamblea" permanente sin un claro poder jerárquico. La definición de Simon (1982:35) acerca de las emociones nos ayuda a ilustrar mejor la situación que se vivía en Glenroy:

"Emotions are intense affective states that interrupt ongoing cognitive processes and behaviors and are tied to particular events or circumstances "

Por último con relación a las diferencias *funcionales*, los empleados de las áreas administrativas o profesionales (*white collar workers*) en las cuáles las técnicas estadísticas de calidad y en general las grandes *visiones* del cambio eran mas difícilmente aplicables por la naturaleza de su trabajo observaban con mas distancia y cierta ironía lo que estaba ocurriendo. Tal como señala Bourdieu (1981), las diferencias en la "*posición*" provocan diferencias en la "*disposición*", en consecuencia estas diferentes áreas funcionales tienen percepciones y apreciaciones singulares. Para ellos el cambio tenía una incidencia relativa, no implicaba una exclusión, porque la retórica llamaba a la participación de todos los miembros de la empresa, pero la diferenciación funcional y la complicación para redefinir sus

tareas dentro de nuevos cánones era mucho más complicada que en los niveles operativos más bajos. Por lo tanto desempeñaban un rol no formal de "observadores" un tanto neutrales del proceso de cambio, menos afectados emotivamente y con un sentido mas crítico. Así también, al tener un contacto más estrecho con las actividades de control interno veían con mayor crudeza lo que ellos consideraban los "*abusos*" que se cometían en el proceso de cambio, atribuyéndolos básicamente al relajamiento de los mecanismos de control. En cierta forma consideraban a los empleados de los niveles jerárquicos más bajos, básicamente del área de producción, como "oportunistas" y "aprovechados" que intentaban sacar ventajas individuales del proceso de cambio.

Como aparece en el periódico MUSH (ver documento n°: 30.4), el lenguaje introducido en el proceso de cambio poseía una carga emotiva evidente, las reuniones del grupo de visión en las que se analizaba el significado de diferentes palabras claves, entre las cuales estaban "honestidad", "responsabilidad", "confianza", y "valores compartidos", eran un claro indicador de cómo la retórica introduce conceptos que ponen en juego elementos emotivos que afectan a las relaciones interpersonales: *¿Acaso es factible hablar de "compromiso", "confianza", o nuevos "valores", sin que el debate acerca de su significado implique afectar a los sentimientos personales y colectivos?*. En muchos casos el lenguaje utilizado es *per se* eminentemente emotivo, las ideas de confianza o compromiso afectan centralmente a las *relaciones interpersonales*, por lo tanto la retórica de gestión, principalmente la culturalista, centra la agenda del cambio en la implicación emotiva de las personas, ya que enfatiza sus demandas de *implicación* e *inclusión* en el proceso de cambio, mas allá del aprendizaje instrumental de determinados nuevos instrumentos de gestión. Evidentemente la confianza se construye sobre expectativas sobre el *comportamiento de otros*; por lo tanto es en gran parte un constructo vinculado a las emociones, ya que cuando estas expectativas sobre el comportamiento de otros no se cumplen las personas experimentan fuertes emociones por lo que suponen de "violación" de la confianza.

Documento n° 30: Vision leadership team II(2)

VISION LEADERSHIP TEAM

The Vision Leadership Team met on Monday, 4/9/90
and on Wednesday, 4/11/90.

Here are the highlights of these meetings.

-- Vision definition creation continued with analysis of the fourteen definitions provided by the team when asked to answer the question, "What does 'GLENROY: The Special Place' mean to you with regard to Customer Service?" Some of the key words and ideas analyzed were:

"attentive"
"responsive"
"create an environment"
"partners"
"beyond what the customer expects"
"providing value"

-- Vision definition creation continued with analysis of the twenty definitions provided by the team when asked to answer the question, "What does 'GLENROY: The Special Place' mean to you with regard to Being A Glenroy Employee?" Some of the key words and ideas analyzed were:

"honesty"
"responsibility"
"trust, creativity and teamwork"
"empower to contribute full measure of ability"
"shared values, mutual respect and spirit of caring"
"having fun and thinking freely"

-- Viewing of a training video titled, "WORKING TOGETHER -- WORKS!" This was a motivational video that introduced the basic building blocks of teamwork. An example of its inspirational message is included on the following page, titled "Working Together Works".

-- The next Vision Leadership Team meeting is scheduled for Wednesday, 4/25/90 from 9:00 - 5:00 (Off-site). At this all day meeting there will be continued discussion on these remaining vision definition categories:

"How We Spend Money At Glenroy"
"Responsibilities, Decision-Making and Accountability"
"Training/Education"
"Communications"
"Trust"
"Shareholders"
"Understanding"
"Systems"
"The Elimination Of Garbage Time"
"A Model"
"Structure"
"Continuous Improvement"
"Management"

La anterior referencia a los abusos lo reflejan de alguna manera. Al sustituirse los mecanismos de control tradicionales burocráticos y autoritarios en la empresa por otros "culturales" y más intangibles la confianza juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales. Anteriormente, las normas estrictas de control no planteaban la necesidad de recurrir a la confianza, de hecho el poder es su "equivalente funcional" para asegurar la predictibilidad en la coordinación (Luhmann, 1979). Pero cuando los mecanismos de control son básicamente abandonados, una nueva definición de las relaciones interpersonales se hace necesaria ya que se plantea un imaginario "nuevo mundo" de colaboraciones y objetivos compartidos que obvia un tanto el papel de los intereses personales y las relaciones de poder que se ocultan detrás de la retórica de "confianza" y "colaboración". Pero como la confianza se construye a través del tiempo como resultado de la interacción frecuente (Dasgupta, 1988) para constituir una percepción estable entre las personas (Jones, 1998), y en el caso estudiado este proceso no fue posible dada la rapidez con que se abandonaron las prácticas tradicionales, la posibilidad de que las expectativas sobre el comportamiento de los demás se vea permanentemente frustrada aumenta las posibilidades de reacciones fuertemente emocionales y conflictivas. Así para Mayer et al (1995) la confianza sería:

"the willingness of a party to be vulnerable to the action of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (pag. 712)

Como sugiere una carta aparecida en el periódico *Mush* (ver documento n°: 31.4), distintas reacciones emotivas e intereses personales se desatan con el "empowerment". En primer lugar la idea de una cierta particularidad de la experiencia de participación en Glenroy; en pocos lugares el grado de implicación

Documento n° 31.4: The toadstools's feelings of empowerment

THE TOADSTOOL'S FEELINGS OF EMPOWERMENT.....

The Toadstool's feelings of empowerment can be sympathized with. Empowerment is not prevalent in most work places at least to the degree it is encouraged at Glenroy. Certain personalities prefer to remain in the background while others accept the challenges of leading or at least supporting the new direction. Each of us needs to put effort in directing his or her energy to the common goal of the organization. To those that are shy a good forum for gaining understanding and perhaps confidence is to attend Vision meetings. Generally the meeting size is small and to express yourself there is absolutely no pressure.

To the timid revising EMPOWER becomes re wop me or (re rope me) which is something that would be unfair in terms of the importance of each person's contribution. So get out of the shadow of the tree and bark a little. Your input will be appreciated as much as needed.

To the others who some feel are taking advantage of this generous translation of EMPOWERMENT look at it as a double edged sword that could ultimately decapitate the corporation with respect to its obligations. We must view our work place somewhat in terms of our own household. In everyday life each of us makes decisions on what we spend our money on. This is our money and we are careful with it. At work it is our money (future) too, but some folks view Glenroy as Fantasy Island where there is an endless flow of resources. One day the flow will stop if not monitored properly. The other edge of the sword is mistrust that develops among fellow workers. This mistrust - coming in late, missing work, crediting the time card with nearly inhuman amounts of overtime, wandering away from one's work station, etc. puts a strain on the trust we are building. This erosion of trust causes some people to lose their focus on what we are trying to accomplish and diverts our attention from the customer to individuals' behavior that is more self centered than team centered.

Empowerment is not something that is understood or practiced easily. It is a process that needs to be honed to a fine point where people's energies team with one another to benefit the entire organization and not certain individuals. As a part of the team it is important for each of us to support one another not alienate each other. We have a common bond in a super work environment where greed and apathy can undermine something simply unique.

requerido es tan profundo, un tono coercitivo demanda la participación de todos los empleados, sobre todo de aquellos más "tímidos" que prefieren mantenerse en un segundo plano. En segundo lugar una "advertencia" a aquellos que están aprovechándose de la "generosa" versión del "empowerment" que se está aplicando en Glenroy, llamando la atención a algunas personas que ven a la empresa como una "isla de las fantasías" y que pueden poner en peligro su supervivencia. No obstante la reflexión central de la carta es acerca de la "*erosión*" de la confianza generada por estas actitudes, llegar tarde, faltar al trabajo, excesos en las horas extras pagadas, y cómo provoca una desviación de los objetivos centrales del cambio, desplazando la atención que debería estar centrada en los "*clientes*" hacia los "*comportamientos individuales*"

Los llamados cambios culturales provocan fuertes implicaciones emocionales no sólo porque los miembros de la organización perciben que el cambio puede provocar una redistribución de los recursos y del poder, lo cual en sí mismo puede ser complicado, sino también porque provoca una *redefinición* de los supuestos básicos que las personas tienen acerca la naturaleza de las organizaciones y de su trabajo (Nguyen Huy, 1999). De alguna forma el cambio cultural no es posible sin una transformación personal, y viceversa, por lo tanto son *co-dependientes*. Como si se tratase de una conversión religiosa, el cambio a los "*nuevos valores*" y el seguimiento de una "visión" implica mucho más que el aprendizaje de algunos nuevos principios; supone sin ningún tipo de pudor, utilizar palabras como "compromiso", "amor", "pasión" y otras que habían permanecido alejadas del pensamiento de gestión y pertenecían al mundo emotivo personal. Como explica un autor refiriéndose a las ideas de Tom Peters:

"The de-rationalization of the organization does not stop there. After values and visión, follow love and empathy. Love is equated with loyalty and team work and respect for the individual, and what are celebrated in the 'commitment, passion, zest, energy, care, love and enthusiasm'" (Albrow, 1997:103)

Los miembros de la organización nos hablan más de "visiones" del cambio que de "*objetivos*", la elección no es casual refleja un posicionamiento con relación a un tipo de retórica que hace referencia a "*imágenes*" o "*sueños*" del futuro al cual la empresa debería llegar; las visiones están asociadas también con las emociones, ya que para el logro de estos "sueños", se requiere una adecuada "*entrega*" personal. Tal como señalan Hopfl y Maddrel (1996), las visiones pretenden no sólo identificar con mensajes simples a las personas sino también "*inspirarlas*":

"The visions are inspirational visions, fantastic dreams based on the association between inspiration of breath and states of consciousness...It affects the state of mind of the actor to the extent that simulated feelings become indistinguishable from genuine feeling." (pag. 202)

Como se recoge en el periódico MUSH (ver documento nº: 32.4), la empresa necesita de una visión porque significa "un sueño de futuro", proporciona una continua búsqueda de "grandeza", es una fuente de "energía" para la acción "efectiva", una "fuerza dirigida" para influir en las decisiones, provee de "significado y dirección" al trabajo, recoge los "valores individuales" de las personas, "captura" la imaginación y "moviliza" las energías hacia el trabajo, se dirige al "corazón" de las personas y a su capacidad para actuar "apropiadamente", e implica un valor diferencial en la "vida de las personas y las organizaciones".

De alguna forma estas visiones pretenden apropiarse de las emociones personales, sacarlas de la esfera individual y canalizarlas hacia las metas de cambio organizativo, por lo tanto crear en las personas una "disposición" especial hacia la empresa y sus ideales de cambio. La percepción por parte de los consultores y directivos, de que los sentimientos son importantes "motivadores" si se logra identificarlos con los objetivos empresariales ha alcanzado hasta al concepto de pasión. Despojado de un cierto significado negativo e irracional que asociaba esta palabra con cierta vehemencia en el comportamiento personal, ha recuperado todo su valor retórico desde que Tom Peters y Nancy Austin la utilizaran en su libro, *Pasión por la excelencia: La diferencia del liderazgo*, y ha llegado a reconocerse

Documento n° 32.4: Glenroy's vision

MUSH!

update #2

12-06-89

"How far is it" the Arctic explorer asked the Eskimo,
"to that next mountain range?"

Responded the Eskimo, "No good dogs, long way ...
good dogs, close to."

~~~~~

Glenroy's Vision     =     GLENROY: THE SPECIAL PLACE

Here are just a few reasons why a company needs a Vision:

- A Vision is a company's dream of the future.
- A Vision is the source of the creative fuel that drives the continuous pursuit of greatness.
- A Vision motivates and generates a positive climate where quality will thrive of its own accord.
- A Vision sets the energy for effective action in motion and gives it focus.
- A Vision is the primary driving force for all decision-making, planning and action.
- A Vision gives work meaning and direction.
- A Vision is compatible with people's own values and their personal aspirations.
- A Vision captures people's imagination and mobilizes their energy for work.
- A Vision touches people's hearts as well as their capacity to act appropriately.
- A Vision makes a valued difference in people's lives and the life of the organization.

abiertamente el valor instrumental de la pasión en un libro reciente que lleva el sugerente título de, The passionate organization-igniting the fire of employee commitment, James R. Lucas (AMACOM, Nueva York, 1999), en el cuál se hace una abierta defensa del valor de "diferenciación" de la pasión "positiva" dentro de las organizaciones y su papel para "encender el fuego del compromiso" de los empleados. ¿Cuál es la clave para que estas emociones sean realmente efectivas y cumplan un papel vital en el impulso del cambio?. Básicamente que estos sentimientos se hagan "indistinguibles" (Hopfl y Maddrell, 1996) para las personas involucradas en el cambio de sus genuinos sentimientos personales. La implicación en este caso implica asumir como si fueran propios todos los avatares emotivos del cambio. Así es como se recoge en una carta (ver documento nº: 33.4), resumen de una sesión de trabajo con una unidad de la empresa (Flexo Division), enviada por el consultor de una clínica dedicada al tratamiento del estrés y al desarrollo de equipos de trabajo (Stress Management and Mental Health Clinics): El compromiso tendría componentes "cognitivos", "emocionales" y "espirituales". El componente emocional implicaría actuar con sinceridad, intentando evitar los enfrentamientos entre los componentes del grupo. La faceta espiritual del compromiso hace referencia a los "rezos" del presidente de la empresa para apoyar el proceso de cambio, y a la importancia de la "honestidad", "confianza" y el desarrollo de trabajo en equipo para garantizar la supervivencia de la empresa.

### **Aparición de contradicciones y paradojas.**

Las decisiones *contradictorias* y la aparición de interpretaciones *paradójicas* son dos elementos reconocibles de la ambigüedad. Aunque entre estos dos términos puede existir cierta familiaridad y cercanía hemos preferido diferenciarlos porque a nuestro entender plantean problemas de diferente entidad en el cambio organizativo.

## **Documento n° 33.4: Stress management**



# STRESS MANAGEMENT AND MENTAL HEALTH CLINICS

---

10708 WEST HAYES AVENUE  
WEST ALLIS, WI 53227  
(414) 541-9020

November 19, 1991

TO: Flexo Division - Glenroy

FROM: Dr. Craig Modell, Consultant (541-9020)

SUBJECT: Summary of November 16th team building meeting.  
Agenda for December 14th -7:00AM meeting.

SUMMARY- Fourteen of the members of the Flexo team (plus Mike and Phil) met to continue the team building process. This team building process consisted of a check-in, a brief summary of our initial meeting and a brainstorming process of team commitment. Team commitment is a special ground rule to help the team building process. Certain ground rules, all simple and well defined, were made, such as starting and ending on time and Mike and Phil are now part of the team building process. Team commitment is a more complex ground rule. Team commitment has three major components which team members are now thinking more about to focus its functional meaning for the Flexo team.

The first component is a cognitive or thinking component. The Team brainstorming process led to the following elements of thinking commitment for the team:

1. Being more open minded, sincere and positive
2. Developing a balance between self needs and team needs
3. Possible need for a team leader to replace the supervisor position
4. The team supervisor should monitor, stroke and criticize in constructive ways, the members behaviors and attitudes.
5. Sharing responsibilities as a more committed team member to ensure good functioning.
6. Open your value system to include team ideas and not just your own
7. Using communication of thoughts and feelings to solve team or technical problems
8. Develop trust and be dependable
9. Share your appreciations more with each other
10. Understand individual differences in style and personality
11. Improve understanding from leadership to Flexo. The Glenroy leadership could communicate its values/wants more clearly to Flexo
12. Express your desire to succeed and make this process work for you and the team

## STRESS MANAGEMENT AND MENTAL HEALTH CLINICS

The emotional component mentioned is just as important as knowing what to think and how to behave as listed in items 1 - 12. The emotional component is a sincere caring in the team developmental process. It's sad that you hurt each other or don't give a damn at times. To be a quality Team member you need to care more about the Team than you do now. GIVE A DAMN !

The third component of commitment is a spiritual one. Mike Dean mentioned that Roy "prays" for the company to make this transition to a new model of change. Mike believes Roy has been clear that honesty, trust, teamwork and using people's full talents will promote business survival. The question here is, "Do you each share Roy's vision and prayer?"

Your homework is:

- a) Re-read this report several times
- b) Think about the three components of commitment: cognitive, emotional and spiritual
- c) What is your vision for self and team commitment?
- d) Be prepared to discuss these at the next meeting.

25 NORTH IRONWOOD ROAD  
GLENDALE, WI 53217

S15 W22600 ARCADIAN AVENUE  
WAUKESHA, WI 53186

725 AMERICAN AVENUE  
WAUKESHA, WI 53186

720 N. ROCHESTER  
MUKWONAGO, WI 53149

Quizá la *generación de paradojas* en la interpretación del cambio sea uno de los indicadores más creíbles para evaluar la *intensidad* de la ambigüedad en un proceso de cambio, básicamente por la capacidad que tienen las paradojas para generar interpretaciones no sólo diferentes sino opuestas a las que intencionalmente se pretendía. Las paradojas se instalan en la vida organizativa como si tuvieran vida propia al margen de la intencionalidad de quien las propaga y por lo tanto escapan al control de las personas que las utilizan reproduciendo la percepción de ambigüedad de forma cuasi ilimitada. Si bien la cantidad de artefactos o palabras que generan interpretaciones paradójicas sea un buen indicador del grado de confusión en que puede transcurrir un proceso de cambio, es quizá la *intensidad* de su uso lo que hace de la ambigüedad algo "tangible". Al margen de la posibilidad circunstancial de que un hecho determinado pueda dar lugar a interpretaciones paradójicas, en el caso que investigamos podemos identificar algunos artefactos verbales que constituyeron paradojas *estables*, instaladas en el proceso de cambio, generadoras de innumerables equívocos e importantes conflictos. *¿Que particularidades tenían estas paradojas para que así ocurriese?*. Las paradojas suelen ser de naturaleza "auto-contradictoria", es decir contienen en si mismas una inestable tensión entre claridad e incertidumbre (Russ y Broussine, 1996), su interpretación puede parecer obvia y hasta sencilla a quienes pretenden utilizarla en el cambio pero se transforman en *dilemas* "sin solución" cuando son interpretadas por otras personas. Tres paradojas estables que a la vez constituyen artefactos retóricos fueron generadoras de ambigüedad en Glenroy, la idea de *empowerment*, la pregunta-respuesta *¿what do you think?*, y el clásico eslogan de calidad "*orientación al cliente*"

La más importante está relacionada con la idea de "*empowerment*". Se espera que los supervisores y operarios den por buena la adopción de un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones. Sin embargo parte de los subordinados considera que los supervisores han *abandonado* sus

responsabilidades de dirección, es decir ya no "hacen su trabajo", y los supervisores sienten que su autoridad ha sido *restringida* y que no tienen ninguna tarea "clara" que realizar. El papel de los supervisores como "*educadores*" o "*consejeros*" de los operarios asignado por la retórica autonomista, en la práctica es percibido por los operarios como un "desentendimiento" de sus funciones de supervisión. Por lo tanto una decisión que supuestamente iba dirigida a aumentar el poder de los niveles más bajos de la empresa en la práctica es percibida por los destinatarios como una "dejación" de responsabilidad de los niveles jerárquicos. Por otra parte la pretensión de considerar que los empleados aumentarán su "autoestima" al estar dotados de mayor autonomía parece desmentirse en la realidad. Tal como se refleja en una carta enviada por uno de los operarios de la empresa y aparecida en el periódico MUSH (ver documento n°: 34.4/2), la idea de empowerment al generar dudas sobre su verdadero significado, "qué es exactamente el 'empowerment'", no sólo afecta emotivamente a los empleados, provocando miedo a tomar decisiones que afecten a otras personas, sino que también influyen sobre la propia auto-estima al poner en duda su propia capacidad personal al no poder entender claramente cuál es su rol, así el operario "agradece y reconoce" la confianza de su jefe y compañeros pero se declara "confundido y confuso".

La segunda paradoja muy particular del caso estudiado está relacionada con un interrogante emblemático utilizado en Glenroy, las consultas que recibían los supervisores por parte de los operarios eran respondidas con una nueva pregunta que intentaba provocar una auto-reflexión en los operarios: "What do you think?" . Pero estos la percibían como una respuesta "evasiva", o que se respondía a sus interrogantes con otro interrogante. Otra paradoja vinculada a la retórica de calidad es la relacionada con el objetivo de crear una organización "orientada al cliente". Una retórica insistente pretende reforzar este objetivo mientras que las áreas funcionales más cercanas a los clientes explican la preocupación de los proveedores y clientes por la situación de la empresa. Como si fueran ajenos a la

**Documento n° 34.4: The toadstools view of employee empowerment (2)**

## THE TOADSTOOLS VIEW OF EMPLOYEE EMPOWERMENT.....

What exactly is employee empowerment? There are two parts of empowerment as I view it. The first part of it is scary because I am not sure how to deal with it. I think that it means that there are certain things I have to do for the company that a few older employees did all along. It gets scary to have to make the correct decisions and if I don't, I hear the company will not be as strong because they won't be getting the full use of people's talents. I want to do my part, but nobody showed me what to do. I did graduate from high school (magna cum lucky) and stuff, but to make decisions that effect or is it affect so many people makes me uneasy. I consider deciding on what light beer to drink to be hard. I like the thought that my boss trusts me and my co workers, but at times I feel better not making suggestions and just nodding my head at the meetings I am forced to attend.

I will do my best to help the company, but I do not feel I am prepared enough to contribute in a good way, I do not understand that there are others who really do like empowerment. These people feel empowerment means freedom. It is like the chains have been taken off and they can do what they want. Often times a couple will get together (there's strength in numbers) and they will do what is right for them, but not think of the company or the customer. They will work ridiculous hours and take advantage of all the good that is here.

These workers don't need management. They are willing to make decisions in their own interest. They are used to being the boss (except for their kids and spouse) just ask Fido and he'll bark out who the boss is.

retórica que establece que ellos serían los principales beneficiarios del cambio los clientes observaban lo que ocurría en Glenroy con cierta incertidumbre por el futuro de la empresa considerando que el cambio no tenía una gran justificación; por lo tanto los clientes "ignoraban" ser los destinatarios de los esfuerzos de cambio. Algunos entrevistados avanzan todavía más y opinan que contrariamente a lo pretendido había un deterioro en la relación con los clientes y en la calidad de los servicios.

Si bien la idea de paradojas nos remite a la aparición de *contradicciones*, en el sentido que generan interpretaciones no sólo diferentes de las intencionalmente previstas sino muchas veces opuestas, su sentido es distinto de lo que entendemos por *decisiones contradictorias*, es decir rectificación de acciones que habían sido tomadas anteriormente con diferente intencionalidad, o la implementación simultánea de acciones que son aparentemente mutuamente excluyentes. Diferentes ejemplos de acciones contradictorias y significativas tenemos en nuestro caso, no obstante las acciones habitualmente pueden ser modificadas o rectificadas y por lo tanto su ambigüedad reducida. En cambio las paradojas muchas veces escapan al control y las *intenciones* de las personas que las utilizan y en nuestro caso forman parte de los argumentos retóricos claves del cambio.

En nuestro caso el proceso de cambio tiene diferentes decisiones contradictorias, durante las diferentes etapas se hace una aplicación selectiva de diferentes ideas de gestión. Al comienzo, de las ideas de Deming se utilizan las más filosóficas y generales, dejándose de lado las más cercanas a las técnicas de control estadístico. Posteriormente se invierte la situación poniéndose mayor énfasis en las técnicas estadísticas y en los métodos de resolución de problemas. En la primera fase se hace hincapié en el cambio cultural con una retórica más participativa y al tiempo se entra en una fase más autoritaria en la que se deja muy poco espacio para la definición colectiva del contenido del cambio.

Algunos objetivos se apoyan más en el cambio de la cultura organizativa, otros en la implementación de los principios de calidad. Distintas retóricas se utilizan para definirlos, la retórica de calidad de Deming propone un método racional de solución de problemas con una serie de pasos para implementarlos. La retórica culturalista es más laxa y rechaza la utilización de metodologías racionales orientadas a la resolución de problemas, y es crítica con los postulados excesivamente rígidos y se orienta a la determinación de un estado final deseable para las organizaciones.

### **Los roles son vagos, y las responsabilidades poco claras.**

La empresa había funcionado hasta la iniciación del cambio dentro de un "*orden*" claramente prescrito en los manuales de operaciones y de políticas internas. Durante el proceso de cambio los miembros de la organización perciben una difusa definición de roles en importantes actividades internas, las responsabilidades en la toma de decisiones y quienes deben asumirlas parecen vagas o se están redefiniendo de forma permanente. Pese a que la retórica atribuye propiedades benéficas al abandono de las "atribuciones de rol", la percepción de la necesidad de algún tipo de "*orden*" y su búsqueda subyace durante el proceso de cambio, haciéndose menos evidente en los primeros momentos del cambio y más urgente posteriormente, impulsado por el presidente de la empresa y la consultora Sheila Sheinberg. Al regresar a sus actividades luego de escuchar a los gurus como Deming, los empleados y supervisores de la empresa no saben cómo traducir los contenidos de la retórica que han escuchado en una serie de actividades concretas; la ausencia de roles plantea a los miembros de la organización una pregunta imaginaria y permanente sin respuesta: *¿Que hace una empresa como esta en este tipo de situaciones.?* Acostumbrados a la *lógica de roles* o *lógica de apropiación* (March, 1994) y a las respuestas semiautomáticas de las formas organizativas abandonadas con el cambio, la búsqueda y reconstrucción de algún tipo de orden



que responda al anterior interrogante se hace *necesaria* para algunos y *urgente* para otros, con diferentes matices dependiendo de la capacidad de tolerancia a la ambigüedad de los distintos participantes del cambio. La tendencia a evitar aquello que implique confusión y *complejidad* por parte de algunas personas se hace extensiva a otras en la medida que el cambio avanza. Habitualmente parte de los implicados en el proceso suponen que la definición de roles se hará mas clara con el transcurso del tiempo, por lo tanto esperan que no sea un estado definitivo sino *transitorio*; esto explica en parte cómo es factible que un proceso de cambio no pierda la simpatía y apoyo de las personas, además del fuerte respaldo institucional que tienen las prácticas y las retóricas que hacen hincapié en la "disolución" o flexibilización de roles. Parte de esta *difusa* y vaga atribución de roles, a la vez no pretendida e intencional, se pretende suplantar por el papel más relevante de los *comités* que de alguna manera representan un nuevo ámbito de toma de decisiones, que debería reemplazar al anterior y más jerarquizado mecanismo de toma de decisiones.

Los comités introducen la necesidad del consenso y de un significado compartido, por lo tanto pueden ser *generadores* de ambigüedad fundamentalmente cuando los problemas de definición de roles, tal como se recoge en Glenroy, no se originan por falta de información sino por información "*equivoca*", y los comités no suelen ser en estos casos una solución adecuada para su tratamiento sino que incluso pueden llegar a multiplicarlos (Weick, 1976). Así tenemos diversas referencias acerca de la esterilidad de los debates en los comités, sin que pueda definirse un adecuado consenso acerca de una definición de roles mínimamente estable. La percepción generalizada de un estado de caos producido por la ausencia de responsabilidades y roles parece evidente y se torna especialmente conflictivo al intentar hacer evaluaciones de las *aportaciones individuales* en el trabajo y en el proceso de cambio. Los comités tienden a hacer difusos los *perfiles individuales*, por lo tanto al intentar fijarse parámetros para las compensaciones éstas dependen de la propia valoración personal acerca del rendimiento, y son por ello por

subjetivas y muchas veces "arbitrarias". Por lo tanto uno de los comités en los cuáles se hacía más notable la ausencia de una "dirección" del proceso de cambio, era el de *compensaciones* al cual se le atribuyen la mayoría de los casos de "abusos" en las remuneraciones, ya que los empleados podían atribuirse sus propios baremos remunerativos. Los conflictos se multiplicaban luego al establecerse "comparaciones" entre los distintos empleados acerca de los méritos y valores que cada uno se atribuía, dando lugar a disputas y a mutuas desconfianzas por las remuneraciones que cada uno establecía.

### **Ausencia de formas de medir el éxito**

Las personas tienen dudas acerca del significado real del éxito en la aplicación del cambio. Diferentes personas valoran los hechos y acciones del proceso de cambio de forma muy diferente, "*el resultado*" de la utilización de las nuevas ideas de gestión es valorado de forma heterogénea, mediatizado por intereses o ambiciones personales y emocionales. Así los que impulsaron el cambio lo valoran positivamente y creen que con algunas *correcciones* el proceso de cambio no debería haberse interrumpido. Otros consideran que era necesario abandonarlo porque podía poner en peligro la *subsistencia* de la empresa. En la última etapa del proceso de cambio en la que se vuelve a instaurar una definición clara de roles, por lo tanto se vuelve a un organigrama preestablecido de las responsabilidades dentro de la empresa. La evaluación final del rendimiento empresarial en términos de beneficios durante el periodo de cambio es evaluada de manera diferente, no existe un acuerdo sobre la atribución de las causas que originaron una pérdida de beneficios. La interpretación *causal de los datos* y la *información contable* es diferente. Mientras algunos atribuyen las pérdidas a la implementación del cambio, otros la atribuyen a gastos vinculados con la renovación de las maquinarias y la tecnología de fabricación. En otros casos simplemente a variaciones estacionales en la venta de los productos o a supuestos gastos inhabituales del presidente de la

empresa. Por lo tanto no se logran establecer criterios uniformes para interpretar y evaluar la información acerca de cómo el cambio puede haber afectado al *rendimiento* empresarial. Por lo tanto cuando nos referimos a la ausencia de formas para medir el "*éxito*" o el "*fracaso*" nos referimos a situaciones en las cuales existen dificultades para establecer una relación causal más o menos clara entre un proceso, en este caso el cambio organizativo, y el resultado del mismo medido a través de las técnicas contables habituales en la empresa. Aunque los términos "rendimiento" y "resultados" son de por sí atribuciones ambiguas en los que no necesariamente puede considerarse pertinente "medir" los beneficios económicos obtenidos exclusivamente durante el periodo de tiempo en que transcurrió el cambio organizativo, es evidente que cuando las interpretaciones son poco congruentes entre sí evidencian uno de los síntomas de la ambigüedad. Como bien señalan los siguientes autores, una correcta interpretación de la causalidad de los eventos del cambio y su positiva o negativa valoración es importante para el aprendizaje como experiencia colectiva y la ambigüedad puede ser un impedimento para que esto ocurra:

"We will assume that organizations adapt their behavior in terms of their experience, but that experiences require interpretation. They learn under conditions in which goals (and therefore "success" and "failure") are ambiguous or in conflict, in which what happened is unclear, and in which the causality of events is difficult to untangle." (March y Olsen, 1976:55)

"Learning from experience requires not only understanding how experience stems from actions but also evaluating the outcomes of action. Is the outcome positive or negative? Is the policy a success or a failure? Did the action improve performance or degrade it? Often there is ambiguity associated with determining "success" or "failure"." (March, 1994: 87)

La existencia de una pobre comprensión de las relaciones de causa / efecto en cuanto al éxito o al fracaso del cambio es también una consecuencia de la reproducción del mismo fenómeno en diferentes tipos de problemas. Los participantes en el cambio no entienden "*qué causa qué*" en una situación, aun si están seguros del efecto deseado, tienen incertidumbre de como obtenerlo. Aunque

las ideas de Deming intentan dotar a los miembros de la organización de herramientas para la *determinación causal*, (ej. los diagramas de causa y efecto, o la "reacción en cadena de Deming") y aportar una interpretación racional a la resolución de los problemas organizativos, no logran disipar la percepción de ambigüedad. En última instancia la retórica de gestión establece unas relaciones de causa efecto casi *normativas*, ya que presupone en términos generales que las posibles causas del mal funcionamiento de las empresas son una serie de condiciones que la propia retórica *establece*: Por ejemplo las que Deming llama las *siete enfermedades mortales* de las empresas norteamericanas, u otras adicionales como desatender la planificación a largo plazo, confiar en la tecnología para solucionar los problemas, etc. Por otra parte la retórica culturalista desdeña un tanto el análisis de causalidad y se centra fundamentalmente en la necesidad de "*inculcar finalidad*", mostrándose crítica con las perspectivas que se detienen en lo que denomina el "análisis racional" de los problemas o más precisamente en la búsqueda de la respuesta "correcta". Tom Peters reconoce expresamente que sus propuestas pueden generar ambigüedad pero que la "*esencia*" de la gestión es precisamente la *gestión* de la ambigüedad. La mezcla contradictoria de estos dos mensajes retóricos en el caso de Glenroy, una centrada en el análisis riguroso de las relaciones de causa efecto y otra que lo minimiza, provocó un aumento de la percepción de ambigüedad añadida a las habituales en el cambio organizativo.

### **Utilización de símbolos y metáforas.**

Los miembros de la organización utilizan símbolos o metáforas ya sea para expresar sus puntos de vista o para identificar los objetivos del cambio. Los impulsores del cambio apoyados en los consejos de los consultores y en los postulados de la retórica de gestión utilizan este tipo de lenguaje en la suposición de que logrará de una manera más *rápida y eficaz* la comprensión de los contenidos del proceso de cambio. La retórica culturalista es la más proclive a la utilización

este tipo de lenguaje. En el caso estudiado nos encontramos con que la empresa pretende implantar una "*new way*", hay empleados "*campeones*", que deben ser tratados como "*adultos*", hay un "*zar*" de la formación. Se difunden ampliamente metáforas visuales como una señalización de tránsito de "*prohibido pasar*" sobreimpresa a un organigrama de la empresa o las referencias a un *trineo* en el cuál los perros representarían a los altos directivos que promueven el cambio. El lenguaje simbólico y metafórico tiende a crear una cierta sensación de un significado *compartido* sobre algunas ideas, dándose por supuesto que todos le atribuyen el mismo sentido o significado. En la medida que el proceso de cambio avanza en el tiempo y las metáforas y símbolos no logran resolver los problemas derivados de la acción del cambio y las personas comienzan a percibirlo como un *recurso* utilizado para suplir la falta de argumentos " lógicos", su ambigüedad aumenta.

Sin restar importancia al lenguaje metafórico quizá inevitable en toda actividad de *comunicación*, y a su posible importancia particularmente en la comunicación del cambio organizativo, parece claro que las metáforas pueden tener serias limitaciones para aportar claridad cuando están desligadas de la *experiencia* y constituyen una forma de reflexión no *habitual*. El lenguaje metafórico puede, contradictoriamente, ser un fórmula eficaz en caso de lograr *rápidamente* los objetivos propuestos por quienes impulsan su utilización, o por el contrario *multiplicar* la percepción de ambigüedad cuando persiste en el lenguaje del cambio sin un significado compartido por los miembros de la organización.

### **La participación en la toma de decisiones es fluída.**

Los que toman las decisiones y quienes influyen en ellas cambian, "*entran y salen*", de la arena de las decisiones alternando periodos en los cuáles algunos directivos condicionan las decisiones para posteriormente ser relevados por otros con puntos de vista diferentes. Al principio son dos directivos que se habían

incorporado recientemente a la empresa quienes impulsan el cambio (Mike Dean y Dale Gauthier) y son más *leales* a la retórica del cambio. En la última etapa del proceso de cambio se incorpora un nuevo vicepresidente que "congela" las estructuras generadas por los directivos anteriores centradas en la idea de participación y trabajo en equipo, preocupándose menos por el consenso en la toma de decisiones. Como se refleja en el periódico MUSH (ver documento n°: 35.4) el presidente de la empresa da la bienvenida al nuevo presidente de Marketing y Ventas (Larry Walton) que reemplaza al anterior en su cargo que era el principal impulsor del proceso de cambio. Por lo tanto un nuevo enfoque comienza a imponerse dentro del cambio.

Los miembros de la organización al *comienzo* del proceso de cambio participan e intervienen con más intensidad en los comités claves, del cambio, por ejemplo en el comité de visión. Posteriormente el número de participantes disminuye, en muchos casos esto ocurre porque perciben un cierto estado caótico e irresoluto en su funcionamiento. No obstante se hace difícil hacer una evaluación con cierta objetividad de la *intensidad* y la *calidad* de la participación por la asistencia a los diferentes comités, ya que éstos eran remunerados, y por el sólo hecho de asistir se percibía una cantidad de dinero adicional; por lo tanto es factible que no sea un indicador *fiable* para explicar la participación. La simple presencia de personas en los comités no garantiza ni nos brinda información sobre su participación real, por lo tanto este tipo de incentivo constituía un elemento de *distorsión* adicional que condicionaba y creaba serios interrogantes acerca de la verdadera naturaleza de la participación en Glenroy, aumentando la percepción de ambigüedad.

Cambiantes y diversas son las aportaciones de los gurus y consultores. En un primer momento es William Conway con sus seminarios antes que el cambio se inicie quien centra el interés del presidente de la empresa y de un número reducido de directivos. El propio Conway recomienda el contacto con W. Edwards Deming quien causa una gran "impresión" a los directivos de Glenroy que prácticamente los

**Documento n° 35.4: Welcome**

LARRY WALTON

VICE PRESIDENT, MARKETING & SALES

I am pleased to announce that Larry Walton will join Glenroy, Inc. as Vice President, Marketing & Sales, on Monday, July 29, 1991. Larry has spent his entire working career in the flexible packaging industry and spent the last 8 years with Packaging Industries where he was responsible for marketing and technical services, primarily new product development. Packaging Industries competes with Glenroy in packaging and balloon film. Prior to his employment with Packaging Industries, Larry spent 20 years with Guardian Packaging.

Larry and his wife, Cherris, and two children currently reside in California and will be relocating to this area as soon as they find a home. Please join me in welcoming Larry and his family. They plan to attend the Glenroy Picnic on August 11.



impulsa a iniciar el proceso de cambio. Posteriormente Deming volverá a influir con sus seminarios esta vez ofrecidos a *todos* los empleados de la empresa. La consultora Sheila Sheinberg tiene tres intervenciones en distintos momentos del cambio, una primera intervención decisiva y más intensa al comienzo del proceso de cambio como "*guía*" del grupo de visión. Posteriormente deja de tener una presencia *activa* en el cambio abandonando la empresa para retornar más tarde en dos oportunidades para hacer *evaluaciones* y *recomendaciones* sobre el proceso de cambio. Es además la introductora de un artículo de Ricardo Semler que genera un importante debate en el grupo de visión en la etapa de gestación del cambio. Por lo tanto en diferentes momentos del cambio cobran protagonismo distintas personas con puntos de vista no necesariamente coincidentes o modifican sus percepciones acerca de lo que ocurría en Glenroy en sus *distintas apariciones* en la arena del cambio.

### **Ambigüedad e Imposición de Significado**

Distintos autores han explicado las consecuencias que tienen para las personas y para las organizaciones estar enfrentados a situaciones de ambigüedad de diferente intensidad, como las reconocidas en el caso de Glenroy que hemos explicado anteriormente.

Así la ambigüedad puede provocar un comportamiento de parálisis e *inacción* ya que usualmente no se sabe cuál es la acción o las acciones apropiadas que se deben acometer y cuáles serán sus consecuencias (Martin y Meyerson, 1988). Cuando la información es confusa e incompleta y diferentes puntos de vista subjetivos entran en conflicto y adicionalmente se hace necesaria una *rápida convergencia* acerca de lo que está ocurriendo, aparecen sentimientos de *estrés*, *tensión*, e *incertidumbre* (Choo, 1998). En un estado de severo estrés las personas tienden a *simplificar* su forma de pensar, volviéndose mas *rígidas*, ya sea

utilizando enfoques unidireccionales o dicotómicos, ya perdiendo su aprecio por la *complejidad* y los matices en el análisis de las situaciones; y en el caso de un proceso de cambio los individuos y los grupos vuelven a sus percepciones cognitivas *tradicionales* (McCaskey, 1982).

Evidentemente la ambigüedad aumenta la tensión interna en el proceso de cambio y contribuye a extremar las reacciones emocionales. Así las constantes referencias que hacen los entrevistados al aumento de los sentimientos de estrés, miedo y ansiedad<sup>2</sup> se hacen más evidentes a medida que *avanza el proceso* de cambio y no se logra un consenso acerca de los significados del cambio organizativo, agravado por la coexistencia de dos discursos de gestión contrapuestos que generan más dudas, confusión y frustración. Pero estas situaciones emotivas van acompañadas en el caso estudiado por una tendencia a replantear los mecanismos de control dentro del proceso de cambio en el sentido más *punitivo o autoritario*. Por lo tanto ambigüedad, emociones y control conforman tres elementos interrelacionados temporalmente en el proceso de cambio. En un primer momento la percepción de ambigüedad va en aumento, como consecuencia de ello provoca un aumento de la emotividad (estrés, tensión y ansiedad) y por último provoca una redefinición de los mecanismos de control fomentado por la retórica más participativa. Cuando hacemos referencia a la modificación de los mecanismos de control en el caso de Glenroy estamos diciendo que se produce un abandono progresivo, en los hechos aunque quizá menos en la retórica, de las ideas de autonomía y empowerment que habían sido las ideas más *emblemáticas* del cambio. Retomando las formas de toma de decisiones jerarquizadas que se habían intentado abandonar, volviendo a la representación clásica de los "organigramas" para delimitar "*quién es quién*" en la estructura organizativa y estableciendo *límites* más precisos acerca del *significado* de las

---

<sup>2</sup> Entendemos por ansiedad a una emoción "sin un objeto definido" (Hochschild, 1983), identificable en nuestro contexto en situaciones de cambio organizativo especialmente cuando no se percibe una nueva y clara identidad alternativa.

técnicas de gestión. Así por lo tanto el presidente de la empresa y otros directivos ganan protagonismo como así también las áreas *funcionales* dedicadas al control.

El siguiente autor ilustra esta relación de la siguiente manera:

Behaviorally, groups and organizations under high stress try to increase structure and control. In a severe economic downturn, accounting and control functions gain influence, as the system tightens up on spending those at the top tend to make more unilateral decisions which enhances their sense of control but decrease the sense of control for those lower in the organization" (McCaskey, 1982:65)

En última instancia en las situaciones de ambigüedad sin una resolución consensuada, las relaciones de poder se hacen más crudas y evidentes, los *estereotipos de poder* recobran su vigencia y se muestran tal cual se los reconoce socialmente, "los que dirigen mandan", no solamente por una imposición jerárquica, sino por una cierta ambigua "demanda" muchas veces *silenciosa* de los propios subordinados que están *expuestos* a sentimientos contradictorios productos de la inseguridad y confusión provocadas por una situación de ambigüedad sin aparente salida. Si en algún momento la retórica del cambio había estado avalada en un principio por un apoyo eufórico, a medida que la ambigüedad avanza, este sentimiento emotivo se transforma en miedo y ansiedad, y los roles de poder y jerarquía que parecían haberse difuminado vuelven, quizá con remarcado vigor. *Pero ¿cuál sería el hecho significativo vinculado al cambio organizativo que define un reforzamiento del control interno en Glenroy?* En nuestro segundo momento del proceso de cambio habíamos explicado cómo se confrontan los significados en el cambio, en el cual en los primeros eventos, sus impulsores a través de una retórica fuertemente participativa, invitan a los miembros de la organización a definir consensualmente los significados de las ideas de gestión que se introducen. En las múltiples reuniones de los comités se intenta establecer, a través de debates y numerosos contactos interpersonales, cuales son los "*límites*" que podrían fijarse consensuadamente a términos como "calidad", "orientación al cliente", o "empowerment"; intentando asimilar las propuestas de Deming, los

artículos de Semler, o las ideas de cambio cultural de Peters. En la medida en que su significado es *equivoco* y su "aplicación" es *difusa* y la percepción de ambigüedad aumenta, los impulsores del cambio, fundamentalmente el presidente de la empresa, modifican su discurso inicial convocando al consenso y comienzan a abandonar su idea original, democrática, acerca de la necesidad de un significado compartido, introduciendo definiciones precisas acerca de lo que "*debe ser*" el proceso de cambio. Por lo tanto la idea de consenso es reemplazada por una autoritaria y simultanea *imposición y abdicación de significado* (Czarniawzka y Joerges, 1990). En nuestro caso el poder y el control se ejercen desde la *capacidad* para imponer por parte de una persona, en nuestro caso el presidente de la empresa, su *propia definición* de la realidad sobre otros (Brown, 1978) y la abdicación un tanto pasiva por parte de los subordinados como si fuera un hecho inevitable producto de una cierta frustración causada por un proceso de cambio que no terminaron de comprender ni identificar sus límites en ningún momento. El proceso de cambio entra en una etapa de "*definiciones*" más o menos claras acerca de sus objetivos, las "visiones" parecen reemplazarse por más precisas definiciones de fines, los comités más conflictivos como el de compensaciones dejan de funcionar, y ya no parece tan necesaria la existencia del comité de visión. Las propuestas culturalistas tienden a hacerse más precisas o son un recurso retórico menos utilizado dando preeminencia a la versión más puramente orientada al control estadístico de procesos del TQM. Un nuevo discurso comienza a conformarse "clausurando" aquellos significados que no involucren una idea de coherencia, orden y significado unitario, presentando la "nueva" retórica como algo "natural" y "razonable" (Weisbord, 1987). Imponiendo por parte de los cuadros directivos una suerte de nuevo lenguaje, por lo tanto una nueva forma de pensar, que debe ser asumido por los empleados reconociendo cuáles "deben ser" los significados correctos en que deben entenderse los artefactos retóricos utilizados.

## **CAPITULO 4: LA AMBIGÜEDAD DE LOS MENSAJES EN EL CAMBIO ORGANIZATIVO.**

### **4.2. PARTE EMPIRICA: Ambigüedad y Contradicciones en el Proceso de Cambio.**

A medida que el proceso de cambio avanzaba, la ambigüedad inicial se transformó en un estado permanente; detrás de la percepción de ambigüedad se genera una intensa disputa entorno a los límites del control en el proceso de cambio. La percepción más extendida entre los impulsores del cambio era que la empresa había entrado en una fase de "descontrol" y caos, sin lograr hacer operativas en la práctica las propuestas que la retórica había establecido. Esta misma percepción se había instalado en el "sentido común" de los empleados de diferentes niveles jerárquicos y funcionales. No obstante las explicaciones e interpretaciones acerca del "por qué" se generan estas condiciones son diversas, confusas, conflictivas y equívocas. Intentaremos reflejar por lo tanto nuestra idea de ambigüedad reflejando las opiniones de los distintos participantes en el proceso de cambio.

Una aproximación al "estado" del cambio que refleja cuál era la perspectiva de las personas más implicadas en el impulso del cambio refleja cómo las ideas de "ausencia de control", "abusos", "equívocos" se mezclan y distorsionan con las ideas de gestión utilizadas. Así en el siguiente comentario, realizado por la consultora Sheinberg, que refleja una conversación con el presidente de la empresa, se sugiere que pese a los esfuerzos de entrenamiento enviando a todos los empleados a los seminarios de Deming nada había conseguido hacerse "operativo". Justificando los posibles "abusos" de los empleados el presidente de la empresa los atribuye a las consecuencias del "empowerment"

They had sent everyone to Deming, but there was nothing to coordinate, nothing to integrate, nothing to operationalize all this that they were investing. It was like, "Let's do this, and it'll change". I said to Dale, "Why are we sending a 100 hundred people to Deming and their

spouses? He said, "Because they decided to do that". I said, "But why" (Sheinberg)

Como de alguna manera sugiere el comentario, la percepción de ambigüedad se concentra particularmente alrededor de los artefactos más emblemáticos del proceso de cambio, particularmente sobre el documento de visión del cambio que pretendía reflejar el destino final del proceso. La "hoja verde" (Green Sheet), fue el documento escrito más importante, redactado por el grupo de visión, pretendía ser una declaración (statement) de intenciones y una guía para el cambio. Es una de las herramientas del proceso de cambio que produjo una mayor polarización emocional, quienes participaron en su elaboración y redacción encontraron un contenido emotivo muy importante, pero este sentimiento no se extendió a otros niveles organizativos. La declaración fue leída y comentada en los seminarios de Deming, y al propio Deming se le atribuyen comentarios elogiosos sobre la hoja verde. No obstante parece claro que en los artefactos retóricos se producen diferentes tipos de identificación emocional entre aquellos que los crean e impulsan y de alguna manera los consideran de su propiedad y aquellos que no han intervenido en su definición y los observan con más distancia sin llegar a captar las implicaciones o las sugerencias que estimulan en quienes los elaboraron.

"You know, (Deming) he made some suggestions, on this, this, this. But he was enthused enough about it to read it. The emotion levels for the people that created it were very high, but there were some people who didn't help create it, and they were distant from it." (Patzer)

"First, I reacted by not feeling I understood it well enough. It's ambiguous and conceptual enough so that, unless you're involved with the making of it, it's hard to see how to connect. It took me a few months before I felt comfortable with being connected to it. It took me a few months before I'd asked enough questions and thought about it enough and related it to my readings on business and change, so that I could connect with it" (Jondle)

La Green Sheet como documento escrito de la visión del cambio recibió numerosas críticas, falta de precisión en los postulados, poco realista, alejada de las necesidades del trabajo cotidiano, todos los valores asociados a una

declaración de "buenas intenciones", filosóficas, pero sin una precisa definición de la autoridad. En realidad tras la discusión de los postulados de la Green Sheet subyace una de las discusiones claves del proceso de cambio acerca de los límites del control y la atribución de roles. Como sugiere un supervisor habían prevalecido las ideas de los más "idealistas" en detrimento de los más "realistas".

"I don't think some people looked on the realistic side of it. They looked more on the idealistic side. Like, ideally, everybody should be here, but realistically, they're not. And it primarily dealt with--I have to get back-- primarily dealt with people issues, the way people did things, what the people did, how they could act, what their responsibilities were, what their authority was, that type of thing"(Humitz)

La sensación de ambigüedad que generaba se producía también por *contraste* con los documentos escritos que había generado la empresa en el pasado; para muchos miembros de la organización la Green Sheet cumplían un papel similar al que antes del cambio cumplía el manual de operaciones con especificaciones muy claras y rigurosas. Al ser la "hoja verde" un documento de "visión" evidentemente no cumplía ninguno de los prerequisites que se le asignan a los mecanismos de control tradicionales, como sugieren los entrevistados, no constituía ninguna guía práctica de procedimientos. Pese a todo el esfuerzo retórico por modificar los "puntos de vista" de los miembros de la organización, éstos seguían percibiendo, con cierta perplejidad, los artefactos del cambio bajo el cristal de su anterior experiencia sin encontrar "guías para vivir y trabajar"

"the vision has got to have some physical, something to grip to, not just all philosophical. It's got to have some realistic, or not realistic, but some physical"(Humitz)

"I thought it was an important document because, in the absence of any other control mechanisms, you needed to have some reference to a set of guidelines to live and work by. I felt they were too vague....There was so much room for interpretation that they were basically, essentially unusable in that form." (Jondle)

La reiterada crítica realizada a la hoja verde como algo "filosófico" reflejaba el apego de los operarios de Glenroy a las formas tradicionales de organización del trabajo en la empresa. Lejos de provocar una "inspiración" diferente, la percepción que se hacía del documento era desde la *lógica* del trabajo con una "clara dirección", "por etapas" y dirigidas a un "fin" específico.

"That gave you philosophical ideas. There was never a conversion from that green sheet into a practical application to function, and then there was no identifiable direction, whether it be a business direction or the steps that we think we need to go through to get from one end to other, in a practical sense" (Kreitzer)

La diversidad de interpretaciones posibles en relación a su contenido fue la consecuencia de la ambigüedad atribuida a la "hoja verde". Distintas personas valoraban de manera diferente sus contenidos, la aplicación de sus principios permitía un amplio margen de discrecionalidad, por lo tanto se podían hacer deducciones de lo más variadas, multiplicando los debates y las disputas internas.

"People started to use the green sheet in their own personal understanding." (Zeman)

" I read it over, but, again, it, in itself, doesn't mean any more than just words, unless you know what is behind it, and what the end goal is supposed to be. And the end goal was to make us more competitive, but that's such a broad generalization." (Jondle)

"The things we talked...../We dissected and just worked that over like you would not believe, the words, the way it was put down on paper, it was very carefully worked on. I mean, we debated and debated, and it was, I think it was a real strong effort,..... It was an outstanding set of values, but how do you apply that on day-to-day.." (Jarman)

Por lo tanto mientras que para unos se trataba de un conjunto de palabras sin demasiado sentido y alejadas de la práctica cotidiana de la empresa, otros, las personas que impulsaron la Green Sheet, atribuyen al documento un importante nivel de calidad, al menos comparado con declaraciones similares cuyo fin era impulsar un proceso de cambio, y atribuyen



a la falta de entrenamiento y educación las dificultades encontradas en su interpretación y la falta de asimilación en la práctica cotidiana del trabajo.

"You can't do that because on the green sheet it say this". Looking back, the green sheet, I think, to this day, that green sheet is one of the best documents I've ever seen written in all the information I've read, external. The stuff that's on the green sheet is right on target. The process to get it educated failed the green sheet." (Jarman)

Como sugiere un directivo la utilización de la green sheet presuponía que todas las personas estarían predispuestas emotiva y cognitivamente a sumarse a la elaboración de una visión, sin tener en cuenta las posibles diferentes orientaciones individuales que el propio entrevistado establece entre "profundos pensadores" o personas más reflexivas y aquellos identificados como personas mas "prácticas" o con una orientación más clara a utilizar procedimientos más rigurosamente definidos.

"You always have a company that you have practical people, you have deep thinkers, you have application people. You can't all be the same deep thinkers. And some of the people in this company were deep thinkers, and they understand, in depth, what the green sheet meant. Other people didn't understand, in depth, what it was, and it really didn't matter to them. What they were looking for, I perceive as, what's the application, what's the procedures to make that happen and to implement that. We as a company never got past the point of deep thinking." (Kreitzer)

La variedad de interpretaciones y polémicas generadas por la green sheet hizo que sea el documento que más referencias irónicas recibiera. Desde los "10 mandamientos", un "horóscopo" o "un cuento de hadas".

"I guess you could equate it to the ten commandments, a word, a sentence. You know, to me, I had more important things to do"(Knoerr)

"Well, some of things in there were confusing, like a horoscope. When you read your horoscope, you can always put your life into it, you know, as it says like that. So the green sheet, everybody interpreted it different, you know, and just put their, what they thought they were supposed to do in there. (Zeman)

" What they were trying to do was like something you read in a fairy tale. and what they put on the sheet was a fairy tale. It wasn't even realistic"

(Buss)

### **Los comités y la multiplicación de la ambigüedad**

Los comités fueron el nuevo ámbito de la toma de decisiones en Glenroy, todo lo que ocurrió en Glenroy, para bien o para mal sucedió en los comités. La gran nueva "institución del cambio" fueron los comités, quizá la estructura más clara de toma de decisiones luego de la abolición del manual de normas. La apuesta por los comités requería una nueva forma de funcionamiento, se pretendía que reemplazaran en la toma de decisiones a los supervisores, que tendrían un nuevo papel como guías o asesores y formarían parte de los comités con el mismo peso decisorio que cualquier trabajador. Todo el espectro de decisiones susceptibles de ser tomadas en la empresa fueron asignadas en principio a los comités, así lo ilustra un supervisor:

We had committees for everything. Because we got rid of the company handbook, we didn't have any rules or anything for how people were paid, how people, as far as that,.../who was eligible for how many weeks of vacation, travel policy, who could travel, when, how you filled out an expense report. We had no.../We got rid of all that. How you were paid for overtime, everything. That was all, that all went up in smoke when we did the burning of the handbook. So, therefore, we felt, every time we encountered a problem such as how do we pay for overtime, how do we do this and that, they developed a committee to do that. (Jordan)

Los grupos funcionaban utilizando básicamente las técnicas de "*tormenta de ideas*" y las *siete etapas* del método Deming de resolución de problemas. Existían dos grandes tipos de comités, los a) comités de trabajo ("*focus groups*") dirigidos a resolver problemas específicos de las rutinas de trabajo, cómo trabajar con los distintos procesos de trabajos y operaciones; por lo tanto estos comités podían conformarse de acuerdo a las diferentes maquinarias que conformaban las operaciones internas (ej: comité de flexo, mantenimiento, extrusión) y b) los comités generales interdepartamentales que trataban sobre decisiones comunes al conjunto de la empresa y como consecuencia de nuevas decisiones que se incorporaban a la empresa; y en algunos casos creados específicamente como nuevas instituciones del proceso

de cambio (comité de visión, comité de viajes y dietas, comité de vacaciones, comité de seguridad, comité financiero, seguridad social, comité de horas extras, comité de contrataciones)

"The focus groups, well, what the focus groups were departmental groups that got together, and would talk about the different processes we were doing and talk about how we could make the process better. There were other groups formed, smaller groups out of the department, for certain things. One group that was formed was to come up with an actual written process on how to run heat seal, from the first step of setting it up to the last step of clean-up" (Stauff)

Los dos comités más importantes de la new way, los más "emblemáticos", por las consecuencias en un caso del contenido de sus debates y por el otro por las consecuencias que sus decisiones aportaron a la continuidad del cambio, fueron el comité de visión y el comité de auto-compensación. Sus acciones fueron centro de las mayores críticas y sirvieron para en última instancia "medir" la situación del proceso de cambio. En estos dos comités clave se pusieron de manifiesto los problemas centrales del cambio organizativo en Glenroy, ya que constituyeron los ámbitos organizativos en los cuales los miembros de la empresa interaccionaban y confrontaban los aspectos cruciales claves del proceso de cambio. Estos comités son los que provocaron reacciones más críticas y donde se pusieron de manifiesto de manera más directa y más constante la percepción de ambigüedad y la falta de límites del proceso de cambio. En el caso del comité de compensación en el cual se hacían autoevaluaciones destinadas a fijar las remuneraciones de los miembros de la empresa, su conflictividad fue manifiesta, ya que se tomaban decisiones sobre remuneraciones, sometiendo a discusión entre los componentes de los grupos cuáles eran los criterios para fijarlos; y por otra parte afectaban a los beneficios de la empresa, eran uno de los parámetros más palpables del "coste" del proceso de cambio. En el caso de los llamados comités de visión aparecen de forma más cruda y directa los problemas vinculados a la interpretación de la retórica del cambio, la discusión y los debates acerca de los significados.

El comité de auto-compensación reemplaza al anterior sistema remunerativo que existía en Glenroy, denominado "evaluación del desempeño" (performance appraisal), rechazado de manera frontal por Deming ya que según su punto de vista constituye una de las siete "enfermedades mortales" de las empresas occidentales. Para Deming los "efectos de esta práctica son devastadores, se destruye el trabajo en equipo y se fomenta la rivalidad." Siguiendo las enseñanzas de Deming, los directivos de Glenroy decidieron eliminar esta práctica rutinaria contemplada en el manual de operaciones de la empresa, que consistía básicamente en evaluaciones individuales de frecuencia anual. En las cuales en una entrevista de cada uno de los empleados con su supervisor se realizaba una valoración del rendimiento pasado y una determinación de objetivos para el futuro para establecer los aumentos salariales. En la página 12 del "handbook" se describe su procedimiento (ver documento nº: 36.4)

El comité de auto-compensación fue el más polémico, su importancia era manifiesta, porque significaba el ejercicio de la autonomía en las decisiones en un aspecto crítico que podía afectar tanto al rendimiento individual como al colectivo dentro de la empresa, como eran las remuneraciones, decididas por los comités en una de las estructuras más polémicas y en las que se cuestiona el propio proceso de cambio y sus límites. La idea de que los empleados deben fijar sus propios criterios remunerativos es propia de la retórica de Ricardo Semler, poniendo como ejemplo a los empleados de su propia empresa que decidían sus propios salarios y bonificaciones. La aplicación sin más de las propuestas de Semler, fue una de las claves que hicieron percibir a los empleados que los intereses personales se habían comenzado a imponer en Glenroy. Por otra parte la excesiva tolerancia del presidente de la empresa con este comité constituye una señal de pérdida de liderazgo.

El llamado comité de auto-compensación fue uno de los considerados clave durante el proceso de cambio. Había dos tipos de comités de auto-compensación los departamentales y los de la empresa ("company wide").

## **Documento n° 36.4: Performance Review**

## PERFORMANCE REVIEW

Everyone wants to be recognized for their special contribution to the success of the Company. So that Glenroy's growth and prosperity are maintained, fair and accurate Performance Reviews are meant to reveal this contribution and encourage excellence on the part of all employees.

Annual reviews are conducted in February of each year for this purpose and to evaluate each individual's job performance over the past year. The review consists of a meeting between the employee and the employee's supervisor in which the supervisor reviews and evaluates job performance based on designated criteria appropriate to the position or department. The conference is designed to provide you and your supervisor with the opportunity to discuss strengths and weaknesses and to establish goals for improvement. A listing of the specific criteria on which you are evaluated can be obtained from your supervisor.

The completed Performance Review is maintained in the employee's permanent personnel record. On the basis of the Performance Review, a salary increase may be recommended. All new wages become effective on or about March 1 of each year and reflect the results of the Performance Review.



La participación era voluntaria en este último caso y podía haber una o dos personas de cada departamento y su tarea era homogeneizar las decisiones de los departamentos, fueron disueltos catorce meses después por la imposibilidad de llegar a acuerdos acerca de los procedimientos adecuados para decidir las compensaciones.

Muchos de los entrevistados atribuyen al comité de auto-compensación consecuencias negativas, tanto para el rendimiento económico de la empresa, ya que habría provocado un aumento considerable de los gastos, como por ser un factor determinante en el "fracaso" del proceso de cambio. La excesiva *permisividad* del proceso de cambio toma cuerpo en este comité. Es en este comité donde se cometieron los mayores "abusos". Por lo tanto es donde se ubicarían los supuestos "aprovechados" de la "new way", y donde se podría observar la falta de límites del "empowerment". De alguna forma el predominio de los intereses individuales aparece con mayor crudeza, por encima de los de la organización, ya que según algunas estimaciones "elevó los costes de la empresa en un cuarto de millón de dólares".

Se ha culpabilizado al comité de compensación por el hecho de que el proceso de cambio se haya "ido de las manos", estas atribuciones fueron hechas por directivos que desempeñaron un papel importante como "ideólogos" del cambio.

El punto de partida eran las evaluaciones personales que realizaba cada uno de los implicados previamente a la reunión del comité, se producían las auto-evaluaciones que servirían de base a los sistemas de recompensas. Por lo tanto era la decisión de cada uno valorar su aportación al trabajo, de una forma subjetiva. Posteriormente el comité encuadraba su evaluación dentro de unos baremos establecidos por la Management Resource Association. (MRA), una asociación consultada por las empresas para establecer unas escalas salariales estandarizadas.

El carácter aparentemente discrecional de las evaluaciones agudizó las controversias y disputas intergrupales e interdepartamentales, ya que la información final sobre las evaluaciones se divulgaba públicamente. Por lo tanto las comparaciones entre personas que realizaban actividades similares pero que percibían remuneraciones diferentes crearon una situación de competencias y agravios comparativos creciente.

"We went through everybody's job description and evaluated their positions. Everybody had to write up their own job description before the meeting where the positions were evaluated, and then we took the MRA books and went through the MRA books and set wages accordingly" (McKensie)

En la excesiva diferenciación de interpretaciones relacionadas con las compensaciones la imprecisa definición de límites se traduce en aumento de la conflictividad y resentimiento interpersonal. No estaba en juego como en la interpretación de las retóricas de gestión un problema de aplicación o significado de una idea de gestión, sino quien era "mejor" o "peor" en función de las remuneraciones que percibía. Existía por lo tanto una doble evaluación, la que hacían los comités a través de unos procedimientos más o menos formales y otra posterior donde cada uno realizaba su propia evaluación comparativa con los demás con una gran carga emotiva un tanto al margen de los comités, que constituía el "clima" de conflictividad. Al hacerse las evaluaciones en realidad ocurría que no había auto-evaluaciones en función de lo que cada uno consideraba su propio trabajo, sino de lo que consideraba equitativo con relación a los demás. Por lo tanto se producía un efecto de contagio que aumentaba de una manera disparatada el coste total de la experiencia.

"each department did things a little bit different, or may be dramatically different, and it caused pain, it caused a lot of resentment. The other thing was, in the past, I didn't know what he made. After Green Lake, everybody's, including Roy's, everybody's pay was out on the table. I think there's always resentment that people are going to look and rank themselves compared to other people, and if they see one person's making extremely more than the other, than they are, but they think they're equal or better, it causes resentment." (Jerman)



"..how they evaluated what they did between departamentos was different, I mean, even between individuals. I mean there had to be a consensus within a department, but the means for consensus was kind of, in some respects, kind of strong-armed. " (Jondle)

"...we finally realized there was 15 different methods used in the company to come up with their own wages. That's everybody going and doing it their own wages. Why they use the method they used?"(Humitz)

"That was an activity that was not right for the time" (Jerman)

En este caso el contrapunto entre retórica y realidad se hace más patente y conflictivo, la ausencia de experiencia anterior de un sistema de evaluación tan abierto y permisivo requería un grado de compromiso con el procedimiento, difícil de lograr. El nuevo sistema de remuneraciones iba a producir un aumento considerable de la ambigüedad, por lo tanto era un espacio abierto. Para los impulsores del proceso de cambio fue una actividad incorporada prematuramente que dio pie, como sostiene uno de los impulsores del cambio, a todo tipo de "abusos". No obstante esta es una idea relativa ya que de todos los entrevistados ninguno asume haber cometido estos excesos sino los atribuye genéricamente a otras personas sin que aparezca claramente expuesto qué se puede considerar abuso en términos reales si no existen unos baremos claramente establecidos.

Como describe acertadamente un directivo con la analogía "un niño con un revólver", el comité de compensaciones fue un "disparo" que puso en cuestionamiento la subsistencia del proceso de cambio.

"It's like giving a kid a gun and saying, "You're going to handle it responsibly". If you don't have the preparation and understanding leading into a process like that, you can't expect anything other than abuse, and what it did was bring a lot of conflict between people..."(Dean)

El comité de visión era el grupo donde se podía discutir y polemizar libremente sobre diversos aspectos del proceso de cambio, podría significar una reedición del comité de liderazgo tal como estaba concebido en la etapa de

gestación del proceso de cambio. Un foro de debate, de un nivel más "filosófico", de carácter voluntario, participaban los directivos de nivel más alto, inclusive el presidente de la empresa. No existía un temario fijado previamente y se trataba de discutir sobre la visión del cambio, hacer más comprensibles los objetivos del cambio, escuchar diferentes perspectivas, en cierto sentido permitir que las ideas sobre el cambio se debatieran de forma abierta y sin requerir una agenda previa. Quizá el grupo de visión sea el termómetro o el sismógrafo del cambio, porque de la intensidad y agresividad de los debates se podía deducir cuál era el estado real del cambio. Por otra parte el comité de visión era un verdadero centro de *procesamiento de la retórica* del cambio, dentro de él se libraba la confrontación y la interacción para definir y atribuir significados al proceso de cambio, fundamentalmente aquellos ligados a las ideas de gestión incorporadas. En las múltiples convocatorias de ese comité se intentaba llegar a un consenso sobre el verdadero sentido de las principales ideas-guías del cambio. Era la plataforma creada por la empresa para convocar a sus empleados para que contribuyan a definir la visión de futuro de la empresa. El comité de visión es una *institución* típica de la retórica culturalista de Peters, ya que sus objetivos son "abiertos", definibles colectivamente. Evidentemente su funcionamiento es al menos contradictorio con los planteamientos de Deming, que promueve herramientas "racionales" *perfectamente definidas* para el funcionamiento de los comités, con técnicas orientadas a la resolución de problemas, como los diagramas de flujos y de causa y efecto. Por lo tanto el comité de visión es el centro de uno de los *conflictos de significados* entre distintas perspectivas de cambio, un mensaje contradictorio que aumentaba la confusión, y la "equivocalidad".

El comité, que empezó siendo acogido con interés y que tenía un propósito educativo, con el tiempo deterioró su propósito inicial, los debates cobraron un nivel de agresividad cada vez más intensa y se produjo un acentuado deterioro de las relaciones personales entre sus integrantes,

pasándose de discusiones sobre el cambio, a ser un lugar de conflictos y enemistades personales.

El carácter *voluntario y retribuido* de la participación, despertó sospechas sobre el interés final de los participantes, ya que muchos entrevistados manifestaron que se iba al comité porque se obtenía una compensación económica, generando gran cantidad de comentarios despectivos. La creciente falta de orientación final y su pérdida de contenido a medida que el proceso entraba en una fase de deterioro, aumentaron las aseveraciones y comentarios negativos relativos a que era un comité donde "se perdía el tiempo", o "no voy porque no tengo tiempo", etc.

"they (comité de visión) started out as educational meetings to help us understand where Roy wanted to get the company. What they wound up being after a while were bitch sessions of "Why this, why that, Why isn't this, how come when I ask a question I can't get an answer?" So, it went from attempted education to a bitch session is what it was, and, now, I don't think we have had one for I don't know how many months. Months and months since we've had one"(Lang)

La pretensión inicial era que el comité fuese un ámbito de discusión abierta donde se pudieran manifestar abiertamente las discrepancias y desacuerdos con las decisiones relacionadas con el cambio. Pretendía tener una finalidad educativa y de aprendizaje, pero a medida que el proceso de cambio fue avanzando, su finalidad comenzó a tornarse imprecisa y conflictiva. En realidad funcionaba como un ámbito donde se "descargaban las tensiones" y se expresaban "libremente" los sentimientos de las personas sin represalias de ningún tipo, pero esta dinámica de funcionamiento sin "agenda" hizo que el comité de visión perdiera legitimidad y sentido, cuestionándose la necesidad de su propia existencia. Subyace bajo la idea educativa del comité la intencionalidad de cubrir la creciente ambigüedad del proceso de cambio con más educación con el fin de reducirla, no obstante la permanente equivocalidad de los significados del cambio hacía inútil esta pretensión.

"That (comité de visión) had no role other than to allow people to express their displeasure with things. It had no purpose as far as making things happen. Roy would be there frequently, he would listen, but it

was not like he would set any policy or set any guidelines. It was just basically an opportunity for employees to say what they felt.....At least, it gave a little more meaning to the word empowerment"(Jondle)

"The initial, I believe that the initial concept of having vision meetings was to, was an educational process. There was a constant educational process that was developed. Again, it might have been developed under good intentions, but, what it ended up being was that those vision meetings ended up being, for the most part, bitch sessions, complaint sessions, griping,...."(Kreitzer)

"Then, without anything other than our broad and general goals and objectives, they degenerated into conversational group, generally without an agenda" (Hager)

La intención de los grupos fue tomar decisiones consensuadas, la palabra consenso fue una de las más utilizadas en ese momento del cambio, lo que generó en los comités una multiplicación de debates que en muchos casos consumieron la mayor parte del tiempo de los comités. La idea de que los comités absorbían de una forma absoluta todas las actividades de la empresa, ampliamente extendida, derivó en una sensación de saturación, "todo el tiempo en comités" era la sensación predominante en Glenroy. El tiempo que requería trabajar en los comités impedía la "realización" del trabajo, ya que se convocaban en horas de trabajo y la participación era pagada.

Así se extendió la idea, recogida ampliamente, de una carencia de límites, la libertad comenzó a asimilarse a la sensación de ausencia de objetivos, falta de guía y aumento de la tensión por conflictos o "desorden". En términos generales, la existencia de toda la vida organizativa estaba dominada por los comités, con márgenes imprecisos de decisiones y tiempo de duración indefinidos en las reuniones.

La *trivialización* de los contenidos de las reuniones abundó en el deterioro de su funcionamiento y en el conjunto de la empresa ya que como sugieren los entrevistados todas las actividades organizativas internas de Glenroy tenían como epicentro a los comités.

"There was the flexo group, there was the coater group, you know, more of a job, similar job type thing. But we were making decisions-when I

say we, engineering maintenance- was making, as a committee or as a group, was making decisions on hiring and firing, the people, wages, standard operating method and procedures in the department, and those types of things. The frustrating point for that group was, what's the boundaries?"(Humitz)

"You know, the focus group was the main source of management and decision-making power, and, you know, we did make an attempt to train people in that mechanism, and yet, because of the scope...Well the scope of that group was so broad, most of the meetings were spent, essentially wasted, to basically trivial things and not really making any kind of headway towards getting more important things done." (Bredendick)

La ausencia de *límites temporales* a su funcionamiento, "todo el tiempo en comités", la imagen que describe uno de los entrevistados en la cual al recorrer la planta de producción se podían observar las maquinarias apagadas ilustra la percepción por el cual la sensación predominante era que los comités ocupaban las actividades centrales de la empresa. Esta asociación de los comités con una actividad "improductiva" en la cual nadie es capaz de definir sus límites comienza a generalizarse.

"it was not uncommon to have several meetings in the course of a day. In fact, we had a group of managers, or really, of exempt workers, people who were paid salary...And we had to put together a grid in order to find out times when other, when those people weren't in meetings so we could schedule our meetings. There were so many meetings going on. And those meetings were virtually endless because there was no or little structure. Plus, the people involved in the meetings didn't know how far they could go or when they should stop, so, essentially, there was no end to the meetings." (McFarland)

"I don't know, but they were having two or three meetings a week...my understanding. It wasn't unusual to go through the plant and see machines shut down, .....No structure, or minimal, not really very apparent, and you don't gain anything by going to meetings and committees if you're not producing, so there has to be some kind of a compromise there. (McFarland)

"They sometimes asked for, or sometimes floundered out there, hoping for, I believe, assistance, giving them practical assistance, from somewhere or someone, and it never came to fruition. So, a lot of what those groups did was they fumbled. They never came together as a cohesive force,

they never had a direction that they could say, this is how, what needs to be done, these are the priorities that we should be looking at, we need some more tools and outside help, things like that. Those things never came together, so those groups all fumbled, and those groups never worked together" (Kreitzer)

### **Los abusos y sus límites**

El aspecto más conflictivo atribuido a los comités, no era sin embargo la ausencia de límites o la falta de una guía. En última instancia había una consecuencia más grave que afectaba al rendimiento general de la empresa, era la idea ampliamente extendida de que se cometían "abusos". Los "abusos", entendido como una ventaja individual que se obtenía por el nulo control que se ejercía sobre las actividades de los comités.

"Glenroy management tried to focus on "we" and spent some effort doing it, they were never able to get across the message that it was "we", an so many people thought about "me".(McFarland)

Una de las asociaciones más claras entre comités y aprovechamiento personal aparece en los comités de visión, en los cuales el abuso manifiesto más importante era que se concurría simplemente para cobrar los incentivos que se pagaban, sin ningún interés en los debates y discusiones, y el comité de viajes, en los cuales se organizaban las visitas a diferentes lugares para asistir a los seminarios de Deming. Se habrían transformado en viajes de turismo, el ejemplo más notable estaría dado por la intención de un grupo de empleados de ir a los seminarios que Deming organizaba en Londres. Aunque quizá el más importante era sin duda el comité de auto-compensación en el cuál se incrementaron los gastos salariales, debido a evaluaciones del rendimiento sobrestimadas artificialmente. Mientras que en los dos primeros comités la atribución de abusos era más ambigua, en el comité de compensación hay una coincidencia más extendida de la existencia de abusos.

El origen de estos "abusos" tenía una explicación diferente. Para el presidente de la empresa eran propios de la "naturaleza humana" mientras que

para miembros del grupo de liderazgo y operarios se debían a inadecuados mecanismos de control. En última instancia ambas opiniones reflejan una diferente atribución de responsabilidades por los abusos originados en el cambio. Para el presidente de la empresa la nueva "estructura" no era la causa de los excesos, por lo tanto se insinúa una penalización de las personas dejando a salvo las instituciones creadas con el cambio. En sintonía con estas opiniones se atribuían también los abusos a una falta de madurez por parte de los empleados, a un comportamiento "infantil".

"I kind of view it as a little baby, you know, when a baby is young, all it can do is just hold out it's hand and want something, because it doesn't know how to respond any other way. It has tremendous needs. That's how we are right now, we're just an infant, and I have to be there to nurture that. One day, when it grows up and mature, it won't need that, it won't need all this give me, give me, give me. It'll know how to give rather than to take. So, I just have to be patient with it, and you can help me a lot by understanding that and letting other people know" (Jablonka)

La posibilidad de realizar horas extras y trabajos en casa también era señalado como uno de los abusos habituales. Como señala un entrevistado haciendo referencia al comité de contratación, se podían analizar las solicitudes de nuevas incorporaciones cómodamente instalados en sus casas y "mirando televisión".

"An example is one guy took a whole bunch of applications home with him and sat on a Sunday afternoon reading applications while he was watching TV"...But to turn around and then charge double time for those hours that he was sitting at home watching television and reading these things"(Humitz)

"..I think some people just came to get overtime. Some people came and didn't contribute anything. They just came and listened and didn't contribute, or contributed very little. That system died." (Jarman)

## **Distintas posiciones, diferentes valoraciones**

Distintas áreas funcionales de la empresa tenían una *percepción diferente* del cambio, es decir tenían una mayor o menor inclinación a apoyar el proceso de cambio. En las áreas operativas de la empresa, como manufactura, mantenimiento y control, quizá los que estaban más sujetos a los dictados del "handbook", la "new way" fue recibida con cierta curiosidad porque significaba una posibilidad de participar, de no estar tan rígidamente supervisados, aunque posteriormente este apoyo no se transformó en oposición, sino en indiferencia y confusión. Es en manufactura donde se vieron afectadas de una manera real los cambios en la forma de trabajar y se produjeron alteraciones en el papel de las jerarquías. Como señala un supervisor las demás áreas funcionales simplemente "contemplaban" el proceso de cambio.

"Most of the activities were going on manufacturing, and the rest of the company was watching. And to some extent, the rest to the company was probably watching the lunacy that was going on. Nutsy this stuff all looked because it's different. So, there really wasn't a structural attempt at replacing the hierarchy, but it began to grow as we learned what was going to replace it, it began to grow. (Jondle)

En las áreas administrativas de la empresa, quizá debido a la naturaleza del trabajo, con unos procedimientos o procesos más normalizados, por lo tanto más difícilmente afectables por las nuevas técnicas incorporadas, como en el caso de contabilidad, las consecuencias del cambio se hicieron notar mucho menos, aunque las estructuras creadas por la "new way" como los comités interdepartamentales, se implementaron igualmente. Fueron más "observadores" del proceso de cambio, con una inclinación a verlo de forma más crítica e inclusive con oposición; podríamos decir que constituyeron una fuerza más crítica a la retórica del cambio. Dentro del área administrativa se podrían diferenciar dos sectores, unos más intransigentes y más opuestos al cambio por su vinculación con los clientes, como Servicios al cliente, Ventas y Contabilidad, y otro con menos oposición pero igual de críticos, conformado por personal de oficina, recepcionistas y secretarias de cierto nivel jerárquico.



En relación a Deming también tenían una posición más crítica, quizá un tanto más distanciada que los operarios de manufactura, que en muchos casos estaban un tanto mas deslumbrados por su personalidad. Por lo tanto las opiniones toman distancia de la retórica y son cotejadas de una forma más cercana con la realidad. Reconocen que la aplicación de los principios de Deming no es sencilla en un lugar concreto y "aun para los japoneses".

"I mean, I guess you have to have Deming here, period, because even some of his people who were at these conferences still weren't totally clear. I don't even think Deming knew what he really wanted, sometimes. I don't think he knew how to accomplished all that, not even the japanese" (Potter)

El comentario de uno de los empleados de Glenroy, recepcionista, en el cual narra el desempeño de un operario que comete numerosos errores sin que nadie se lo advierta es bastante elocuente acerca de la percepción más critica de los empleados administrativos. La dificultad para utilizar adecuadamente las ideas de Deming, y cómo sus propuestas son utilizadas reiteradamente como respuesta sin que sean comprendidas adecuadamente, aparecen reflejadas en el comentario tomado de la retórica de calidad, "recoge la información ya que los datos te dirán lo que debes hacer". La idea de "información" se convierte en algo abstracto sin que nadie sepa a ciencia cierta qué significa.

Deming is not user friendly. And you'd go these vision meetings, and you ask questions, and no one, including the managers really had a good answer for you. Everybody would back off and just kind of say, well, you have to draw your own conclusion . If you had a problem, like they had a problem / Ok, there was a guy across the street -he finally got fired-and his name was Jay. This man was just making a mess of things. He was making so many mistakes, and he had been given so many tries, and it was just a disaster . And people were angry because he was futzing, everything up, and they would complain to Roy, to Phil, to Dale, but nobody would do anything about it. There was no one to turn to, including Roy. There was no one to turn to. Everybody kind of just backed off and said "You have to approach this, you have to do something about it". Oh, the big thing was, "Gather up your data. Oh the data will tell you" (Potter)

Más críticos aún se mostraban los empleados del departamento de compras. Tenían una preocupación mayor por las consecuencias que podría tener el proceso de cambio en el largo plazo y por la reacción de los proveedores, clientes y representantes de ventas. Además por su situación particular tenían un mayor acceso a la información crítica que afectaba al rendimiento de la empresa al ser receptores de las peticiones de compra de las distintas unidades organizativas de la empresa. Paradójicamente los supuestos beneficiarios de la introducción de los cambios en la empresa, es decir los clientes, parecían ser los menos entusiastas con los cambios implementados. Los destinatarios finales del proceso de cambio no percibían las ventajas de la transformación, su idea era que la calidad había mermado por la introducción de los principios de calidad de Deming.

"We were losing our reputation with our customers, quality was starting to, you know/ ...We were getting a lot of quality problems, hearing a lot of our people, even our sales representatives were worried about what was going on here because our product wasn't getting../ Lead times were way out . We just were not producing like we used to, and we weren't producing a quality product like we used to. The number of dollars being spent for anything / People just, you know, they'd order whatever they wanted. They'd come over and say, "I want this, and this, and I want that. Order it for me" And when I said, If I said, "Well, I don't think you need that", well, they'd just take it upon themselves to go and order it anyway" (Jordan)

"The Deming seminar itself was about \$1200, just the registration fee. And then it could be five, six, seven hundred dollars airfare, plus the room and everything; so it was very, very expensive. (Jordan)

La visión de las actividades de la empresa también era diferente por parte de los empleados administrativos, opinaban que las actividades cotidianas de la empresa no se podían "observar", que el personal que estaba de manera regular y permanente en los comités había "abandonado" su trabajo. También se percibe más crudamente la idea de los "abusos" personales por parte de los trabajadores de manufactura. Quizá en esa área funcional, al considerarse trabajadores de "cuello blanco", sean más susceptibles de pensar que los "abusos" provenían de una manera más clara de los trabajadores de "cuello

azul". La persona encargada de organizar los viajes a los seminarios de Deming en distintas ciudades de EEUU describe su percepción acerca de cómo los empleados de Glenroy transformaban los viajes a los seminarios en "viajes de placer".

"I make decisions as far as purchasing things; I've always done that. But, as far as people traveling, it wasn't really my decision; people just came to me, and I was just told not to question it. They were going wherever they wanted to go, to a seminar, to whatever. If they wanted to go to a seminar and stop someplace else on the way home, who am I to question that? People were taking week, you know, a trip to a seminar and going on Monday, coming back on Friday, but not coming back to Glenroy, not coming back to Milwaukee. They were just taking side trips to Las Vegas o whatever" (Jordan)

Una perspectiva original que hacen los empleados administrativos está relacionada con una valoración psicológica. La ""new way" provoca de alguna forma una alteración del poder interno, los operarios asumen un nuevo papel que les permite tratar de hecho de igual a igual a otros niveles, si no jerárquicos al menos funcionales. Los administrativos muy sensibles a diferenciarse de los empleados de "cuello azul", reconocen un "ascenso" de la capacidad decisoria de los operarios, dicen "muchos no hubieran llegado donde llegaron si no fuera por el cambio", aunque posteriormente esta supuesta ventaja resultó ser traumática ya que "no tenían la educación necesaria" para utilizar adecuadamente la autoridad, el poder y la responsabilidad. Si bien su perspectiva es un tanto "clasista", de alguna manera refleja una clara perspectiva de diferenciación funcional con relación al cambio. Añadiendo una nueva paradoja, como señala un empleado, el reforzamiento del poder de los operarios no trae como consecuencia un reforzamiento de su autoestima sino el efecto contrario al deseado.

"Well, it put people who I would label "workers", if you were going to put labels on them, it caused them to have bicker and fight with each other, because they were now given authority, power and responsibility. They were not given, however, the education to utilize these three thing, witch caused a lot of humiliation for them, lowering of self-esteem, and it all boiled into arguments and bickering and things never getting done,

and people blaming each other. It actually had the reverse effect of what it was supposed to do" (Ford)

En las áreas de ventas y servicios al cliente la oposición al proceso de cambio es muy acentuada. Ampliamente preocupados por el rendimiento y por satisfacer las peticiones de los clientes, afirman claramente que no apoyan el proceso de cambio, lo juzgan inútil e innecesario. Su participación en las "estructuras" que conforman el cambio, como los comités, se limita prácticamente a una mera aceptación de órdenes, o a la participación en comités de un interés personal muy directo, ej: comité de vacaciones. Tienen una valoración negativa, hostil y despectiva de las "figuras" o metáforas del cambio como la "green sheet", la aplicación del "empowerment" o la utilización de la pregunta /respuesta What do you think?. Su auto-valoración tiende a diferenciarse del departamento de manufactura de la misma forma que los administrativos se consideraban desligados de los abusos. Sugerían que "nosotros actuábamos de una manera racional y medida" y "ellos eran aprovechados, irracionales e improductivos", por lo tanto la "new way" les pertenecía.

" I remember the green sheet. It was a concept, it was a bizarre concept that some philosopher../Someone with a philosophy background may have understood it, someone in academia who could just sit around and talk about this thing and philosophize and have hypotheses about different things. " (Halsted)

"It didn't go crazy like other departments did, where people were coming on Sundays and Saturdays and holidays and making their own hours and staying overnight. It saw so many bizarre things, that this could not be work, I kept saying to myself. This place cannot be standing five years from now, if it's running this way." (Grond)

"He (the manager) was there if you wanted to talk about a problem, like you would a psychiatrist, where you don't...I don't know, I've never been to a psychiatrist, but, from watching "Bob Newhart", you could just kind of figure it out, what they really do. But, you know, he was there if you had some kind of gripe or something; you'd talk to him about it, and he'd say, "Well, how do you want to handle it?" (Grond)

El contacto con clientes, hacía que su visión de la empresa fuera más abierta por lo tanto eran muy sensibles a los interrogantes que planteaban los clientes. Por otra parte, al funcionar Glenroy con una estructura de ventas formada por un importante número de vendedores a comisión de la empresa, su visión era ajena a los avatares y rencillas internas del cambio. Como lo expresa un representante de ventas, percibían un deterioro de la calidad del servicio y recibían la preocupación de los clientes por la "nueva filosofía de gestión" que consideraban había afectado a la calidad del servicio con relación a la etapa anterior al cambio.

" I think quality suffered, and I think because people were so much focused on the new management philosophy and attending meetings and whatnot, that their day-to-day jobs, as they were prior to that, they kind of lost focus of that a little bit, and I think, as a result, quality suffered." (Martinez )

"We have customers who...We service...We're a niched oriented company. We get very good in a certain segment. And I think we're losing sight of that. We've got customers who are concerned that Glenroy can no longer service them the same way that they had in the past" (Martinez)

### **Ambigüedad e imposición de significados**

Luego de un prolongado periodo de tiempo en que los miembros de la empresa no logran establecer un significado consensuado de las prácticas de gestión que utilizan, y la percepción de ambigüedad y caos parecen evidentes, la euforia original se transforma en estrés y fatiga en todos los niveles jerárquicos de la empresa, la percepción de estar en una situación ambigua sin una clara salida parecen crear las condiciones para una redefinición del cambio por parte del presidente de la empresa, la idea de que el cambio está básicamente interrumpido es predominante entre todos los entrevistados. Sus eslóganes más emblemáticos parecen abandonarse y una sensación de vuelta al antiguo estilo de gestión parece avanzar. Parece determinante en este retroceso

el tiempo prolongado invertido en el proceso de cambio en medio de innumerables disputas cuya resolución consensuada no fue posible. Como sugiere un técnico las energías emotivas "positivas" del principio generadas por la retórica se transformaron en negativas con el paso del tiempo.

"All kinds of negative emotions came out of it, and we're just now healing from them. So I think that the whole process took too long. It should've been much shorter, and then, the process of transformation begun at that time. Instead, what we had was two years worth of, "Waddaya Think"? And, at the end of that time, a complete reversal to the ways things used to be, and I think it's because it was a two year period for all those negative emotions to build up." (Ford)

Así como en la fase de inicio del proceso de cambio hay rituales explícitos que anuncian su inicio como la eliminación del reloj y la incineración del manual de políticas y una declaración de principios (green sheet), la interrupción del proceso tiene un origen más ambiguo. Existía una percepción de que la "new way" se estaba abandonando, aunque sin una declaración formal de su conclusión, interrupción o suspensión, lo que contribuyó a aumentar aún más la ambigüedad ya existente.

Si bien los informantes no logran establecer un diagnóstico claro y estable acerca de la intensidad del retroceso del cambio, es decir en qué medida significa el abandono de todos los postulados del cambio y una simple vuelta al pasado o a un estado diferente, sí parece claro que la "vuelta atrás" significaba un retorno al "viejo estilo" de gestión anterior al cambio. Las medidas o parámetros que se utilizan para expresar esta percepción varían, desde porcentajes a medidas de distancia: Se retornó en un " 90 % al viejo estilo", "estamos en el medio" o "hemos vuelto al otro extremo", pero dejan entrever que en realidad no significó un retorno completo al viejo estilo, aunque se hace hincapié en un fortalecimiento del autoritarismo como estilo directivo, por lo tanto un abandono sustancial de las ideas de "empowerment" y todas sus consecuencias en el cambio. Como sugiere uno de los entrevistados la idea de la toma de decisiones consensuadas finalizó en una "dictadura".

"you could go look at another way. Push it back to 90 % of what it was just to get a little bit of basis of control again, and now start to gradually find some middle ground. But we didn't do that. What we've done is we've gone back to 85 or 90 % of the old way" (Kreitzer)

"I think in certain aspects, we're still somewhere in the middle. So, it's not we're totally gone. You don't hear Deming being spoken, but when I walk through the company, you still feel like you do have some say." (Davis)

"We don't do anything in between, we do extremes. We had a company that was running. I don't know what it was...Well, it was a dictatorship. It went to employee control. We're back to a dictatorship. We never did find that medium ground. We still haven't found that medium ground. Roy, I think more than before, is unyielding" (Rollo)

Existía una opinión generalizada de que la "new way" necesitaba ser replanteada, que no se podía continuar con el nivel de confusión organizativa con que se estaba funcionando, esta unanimidad afecta fundamentalmente al papel de los "managers".

"We had to get a little more structure here. We had to. There was no structure. Like I said before, we had managers walking around saying, "What am I doing...What is my job? I know, I'm getting paid every week, but I don't know what I'm doing". You know, and that's the way it was. It was sad. And the workers out there knew that. They could see that. You know, here's a guy making \$50.000-\$60.000 a year, and he don't know what he's supposed to be doing." (Krohn)

Decisiva para el nuevo cambio fue la visita de la consultora Sheila Sheinberg a la empresa y la publicación de un artículo firmado por ella en el MUSH. La "vuelta atrás" se pone en marcha. Las principales actividades vinculadas a la "new way" dejan de funcionar, se eliminan los comités de auto-compensación, las horas extras que se pagan doble, los "managers" vuelven a sus funciones anteriores, el manual de operaciones recupera su papel de guía de las actividades de Glenroy. El mensaje fundamental del presidente de la empresa, "quiero a los 'managers' en sus puestos", por lo tanto restablecía la línea de mando tradicional; se deben abandonar las decisiones dubitativas y los

debates estériles, ahora se trataría de obtener la información y luego tomar la decisión.

"That's what Roy changed as a result of Sheila's visit. He said, "I want managers to be in charge". And so, that put managers more in a position to work with the employees and, rather than spend all this time debating about what was going to be done, look at the data and make a decision and then apply the decision" (Dean)

Todas las "ventajas" de los empleados adquiridas con el proceso de cambio fueron canceladas o modificadas, fundamentalmente todas aquellas a las cuales se atribuían una incidencia directa en el crecimiento de los gastos.

The pay, salaries were frozen. Overtime policy was changed. It used to be overtime after eight hours, time and half for Saturday, and double time for Sunday; but it went to overtime after 40 hours, excluding vacation and holidays, and time and half for Saturday and Sundays. Part of that has been revised. Now it's overtime after 40, including holidays and vacation, but there's still no double time. If you were spending anything or buying anything over \$500, it had to be OK'd prior to, and anything under that" (Witter)

La interrupción del proceso de cambio en Glenroy ocurre cronológicamente entre Agosto y Diciembre de 1991. Hay unos acontecimientos o eventos que los miembros de la organización relacionan con el fin de la "new way"; la primera característica que tiene el llamado "reversal" o "turning back" tiene que ver con la comunicación. Pese a la inexistencia de un anuncio "oficial" de clausura del proceso de cambio, hay un cambio en el estilo de comunicación del presidente de la empresa. En una nota parecida en el periódico The Glenroy Wrap-Up (ver documento nº: 37.4), el presidente de Glenroy cambia su estilo de convocar a un consenso sobre los significados del cambio y comienza a establecer "directivas" en un tono *imperativo*, precisando qué tipo de acciones son necesarias en la próxima etapa del proceso de cambio.



#### **Documento n° 37.4: The next step**

# THE Glenroy Wrap-Up

An Equal Opportunity Employer

---

Newsletter Published For Employees and the Families of Glenroy, Inc.

---

## PRESIDENT'S COMMUNIQUE Sept 1991

### The Next Step

We have had an exciting and very productive two years in introducing and using empowerment of the work force and in Deming awareness training. There is no other company I know that has travelled as far or as fast as we have in those areas. I am proud of all Glenroy people for that achievement, especially the managers, since the change for them was greatest of all. We have established a beautiful groundwork and base from which to build Glenroy into the company that is legendary for quality in product and service.

The next step is crucial and must begin now. It is time for us to focus on IMPLEMENTATION of Dr. Deming's Tools of Quality and the application of those tools to the things that have a DIRECT IMPACT ON THE CHARACTERISTICS OF QUALITY THAT ARE CRITICAL TO THE CUSTOMER.

The Vision Leadership Team has decided to begin by completing the development of our Pansophic Computer Software System and getting it into full operation. Full use of the Pansophic System will give us the ability to measure for the purpose of identifying the systems that need improvement most and to monitor our progress in improving them. It will also enable a more rapid transmission of information from person-to-person once all of our day-to-day activities of getting, producing, and shipping orders is available on Pansophic. Information will be available to anyone who needs it by accessing a computer terminal.

Terminals are already in place and in full use in Accounting. The areas of Customer Service, Inventory Control, Printing, Coating, Slitting, and Shipping are partially using the systems available now. Prepare yourselves mentally to welcome Pansophic into your areas and commit to learning what you must to be proficient in its use. Understand that the full use of the Pansophic System won't make us legendary; it's only one tool and piece of the equation.

As you know, the Deming Tools of Quality include:

1. Flow diagramming to understand a current process or system.
2. Collection of data.
3. Control charting to measure and understand how well that process is currently working.

Improvement of the system or process can then take place by making a change through the understanding and knowledge gained. That knowledge enables an intelligent change to the system that will hopefully result in an improvement. Glenroy must now become an organization where all people are implementing in that way. SERVING OUR CUSTOMERS' BEST INTERESTS requires doing, not just talking about it. It is everyone's job all of the time. There are no other jobs at Glenroy.

In order for this to work effectively, management must define the limits within which people have authority. Choice always exists within limits, since there is only so much resources of money and people's time. All of us have become involved in situations where we have wasted both.

Básicamente sus conclusiones son las siguientes:

- Los dos años transcurridos del proceso de cambio han sido "*productivos*" y "*excitantes*", una experiencia única de la cuál no se conocen antecedentes en otras empresas.
- La necesidad de que la próxima etapa, "que debe comenzar ahora", se centre en la *implementación* de las herramientas de calidad de Deming (diagramas de flujo, obtención de información, cuadros de control) que son críticas para los clientes.
- La mejor forma de actuar al servicio de nuestros clientes requiere "*hacer*" no hablar sobre sus necesidades. Todas las actividades deben estar orientadas a este objetivo.
- Para realizarlo efectivamente, los directivos "deben" definir los *límites* dentro de los cuales las personas ejercen su autoridad, "las elecciones siempre existen dentro de determinados límites"

La ausencia de un evento formal que ponga fin el proceso de cambio, en el cual se reconozca colectivamente el final de una experiencia muy intensa dentro de la empresa denota algunos elementos importantes. El primero y fundamental es que la organización abandona su idea de abordar de una manera consensuada los significados del cambio. Es decir ya no invita ni convoca a sus miembros a definir colectivamente el contenido final de una visión o estado final deseable. La atribución de significados colectivamente asumida ya no es deseable para el presidente de la empresa. Cree conveniente "*fijar*" de una manera más "autoritaria" los *límites* o significados del cambio. Se tratará a partir de ese momento de "*aplicar*" los principios de calidad y no *definir* en los comités su contenido. Ya no se permitirán *interpretaciones* personales relacionadas con las atribuciones del "empowerment", la empresa determinará cuál es su significado y sus límites. En última instancia ya no son valorables las perspectivas personales, la *retórica participativa* comienza a abandonarse, tanto es así que el primer ejercicio autoritario es la *no comunicación* formal de la

interrupción del proceso de cambio. Si bien es difícil evaluar con absoluta certeza si se abandona un estado llamado cambio, ya que las percepciones pueden ser diferentes para interpretar un hecho social, al menos si se abandonan sus pretensiones iniciales. Si el cambio continua ya no será consensuado, será *ejecutado*.

La interrupción del proceso de cambio en principio era algo "sobrentendido" dado o de hecho, sin más, no se sabía si este abandono sería temporal o definitivo y tampoco las consecuencias que tendría. Aunque sin duda alguna la mayoría de los "usos" del cambio, sus creaciones más emblemáticas y polémicas fueron efectivamente suprimidos, como los comités de auto-compensación, comité de visión, horas extras, viajes. Por otra parte significó el "retorno" del "management", entendiéndose como tal el estilo tradicional de dirección, tan requerido por distintos niveles jerárquicos y funcionales a medida que avanzaba el proceso de cambio. ¿Cuáles son las pistas que nos hacen pensar que se recuperan las formas tradicionales de gestión?. La primera prueba clara de la intención de "restaurar los límites" aparece en el periódico MUSH. Un anuncio del presidente de la empresa comentando los cambios que han tenido lugar en la estructura de Glenroy, nuevamente la empresa cuenta con un *organigrama*, después de haberlo desechado al inicio del cambio. Los cambios implican un refuerzo de la autoridad de los directivos, *delimitando* claramente las responsabilidades. (ver documento n°: 38.4)

La siguiente atribución jerárquica de significado ocurre después de un "periodo de caos", en el cual la organización no llega a una clara delimitación de los significados del "empowerment". Los directivos deciden intervenir y comienzan a "fijar" unos límites más precisos como respuesta a la creciente inquietud por la pérdida de control. Asumen las definiciones aparecidas en una revista de gestión (New Equipment Digest), (ver documento n°: 39.4) lo que parece demostrar que los directivos buscan significados para utilizar en sus empresas en las revistas de gestión. Reconocen y asumen que los comentarios del artículo pueden ser aplicados a la situación de Glenroy.

**Documento n° 38.4: Glenroy's organizational structure**

# GLENROY'S ORGANIZATIONAL STRUCTURE

As a follow-up to the organizational structure information that I placed in the 7/22/92 issue of "Mush," I would like to provide you with an update of further developments since then.

1. In July, we began a duty reassignment that required Phil Jarman to shed all duties except those that dealt directly with Coating and Slitting. This has been completed. The major aspects are as follows:

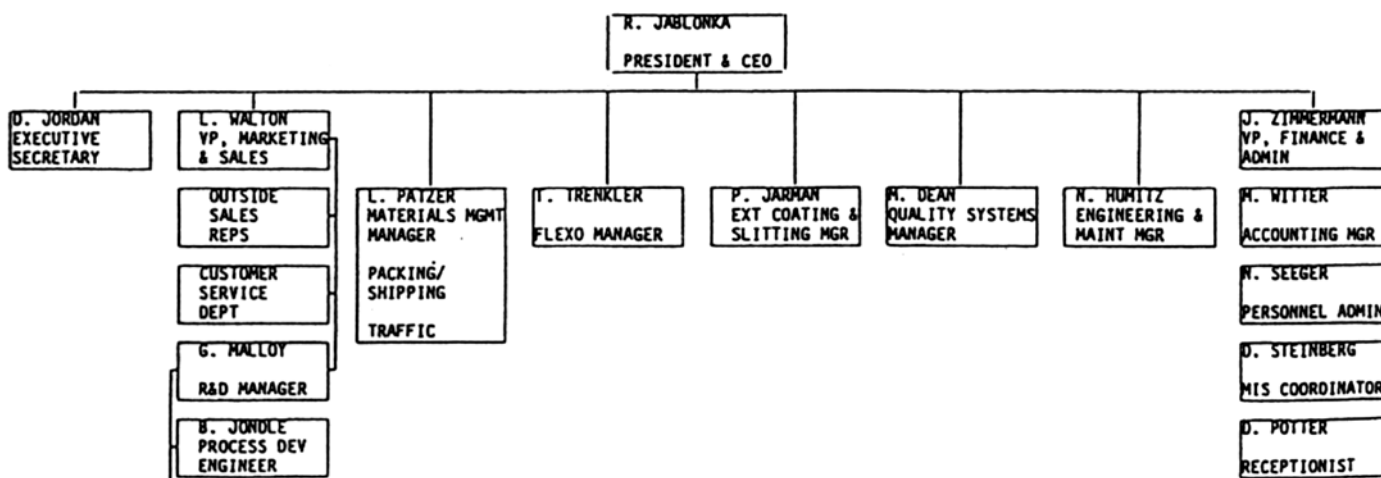
- All maintenance including grounds and snowplowing belongs to Norm Humitz in Engineering & Maintenance.
- All raw materials purchasing including low-density PE resin and heat-seal coating belongs to Lee Patzer in Materials Management. (Ink is an exception and is purchased by the Flexo Dept.)
- Hazardous waste disposal, which is primarily wash-up solvent and junk ink from Flexo, belongs to Terry Trenkler in Flexo.
- Employee training classes for the OSHA Right-to-Know and Hazardous Communication belong to Gene Malloy in Research & Development.

2. Currently, the function, Traffic, is being folded into the Materials Management Dept., and our Traffic Specialist, Gino Latanzio, will be moving there. This change reflects my desire to integrate into one department all functions dealing with materials. Traffic is the transportation of raw material from the vendor to Glenroy and the transportation of finished goods from Glenroy to the customer. Adding Traffic into the Materials Management Dept. makes the list of functions look as follows:

- Purchasing of raw materials and factory supplies.
- Transportation of raw materials and factory supplies to Glenroy (added now).
- Control of raw material inventory.
- Scheduling.
- Creation of old-style job jackets or new-style Pansophic work orders.
- Control of work-in-process and finished goods inventory.
- Packing/Shipping (added in July).
- Transportation of finished goods to the customer (added now).

Those of you who know Gino appreciate what a wonderfully enthusiastic team player he is. I'm sure he will make a fine addition to Materials Management and continue to maintain the strong ties of helpfulness and cooperation that he has built with all departments in the Company.

TABLE OF ORGANIZATION



**Documento n° 39.4: Aimless empowered**

A Communication & Teaching Tool To Aid The People Of  
Glenroy As They Create "GLENROY: The Special Place."

update #157

1-13-93

.....

## **Aimless Empowered**

An empowerment process without purpose or direction is empowerment that is off to a very feeble start—and almost certainly an aimless end. Some managers think effective empowerment involves abdication, permissiveness, or relaxing standards. Effective empowerment does not occur at the expense of structure, direction or priorities. Rather, these are the necessary ingredients of managed participation.

Submitted by Pat McFarland...from New Equipment Digest,  
January 1993.



Establecen que el "empowerment" no puede en ningún caso implicar la pérdida de dirección, y su utilización efectiva no puede suponer "*abdicación, permisividad, o relajación* de los estándares" ni producirse a costa de la "estructura, dirección y prioridades". La definición de unos límites precisos para el concepto de "empowerment", implica el restablecimiento de la autoridad; la necesidad de llegar a definirlo mediante una respuesta colectiva y consensuada se abandona, es decir la empresa no convoca a sus empleados para una respuesta colectiva a uno de los significados más conflictivos y emblemáticos del proceso de cambio. Empieza por lo tanto a fijarse un nuevo "locus" en el ambiguo significado del término.

El sentimiento predominante dentro de la empresa, fundamentalmente en los niveles no directivos, era de temor ante la nueva situación. La palabra "miedo" se podría decir que marca toda la etapa de "vuelta atrás", era por lo tanto un estado emocional diferente a la etapa de implementación del cambio. Si la percepción en esa etapa tenía que ver con una cierta sensación de "caos" eufórico en esta etapa era de miedo a represalias, a ser despedido de la empresa. Se produce fundamentalmente la brusca eliminación del consenso y el debate en la toma de decisiones; Glenroy deja de creer en la autonomía o "empowerment" como un valor fundamental, por lo tanto lo que era antes bueno y deseable deja de serlo. Predomina la percepción de una nueva etapa punitiva, la eliminación de los comités de manera brusca, significaba la suspensión de una estilo deliberativo.

I don't think he has anymore employee loyalty now than he had before. He manages by fear and intimidation, so there are managers that don't even tell him things that are wrong or that could be improved.."  
(McFarland )

"There's fear, yeah. There's been firings that have never taken place before. There's been firings, and I think people are a lot more fearful, but they're not saying, they're not...In fact, we don't even have any meetings anymore. We use to have the vision meetings all the time; we don't have that anymore. We don't have focus meetings nearly enough. People are fearful that they better keep their mouth shut and just do their job and just take it day by day, and that's not good. " (Krohn)

El sentimiento de miedo aparece en múltiples descripciones de actividades de la vida organizativa. La confidencialidad entre "managers" y subordinados y fundamentalmente entre los empleados y el presidente de la empresa se limita de forma radical, por lo tanto aumenta la distancia jerárquica. El temor a "abrir la boca" u opinar sobre lo que estaba ocurriendo afecta al comportamiento.

"Probably to 90 to 95% of the people in manufacturing are afraid of opening their mouths because they're afraid of losing their jobs. They're afraid to try to get something corrected that's totally wrong. they don't care about how wrong it is; they just don't want to open their mouths because they're afraid of losing their job" (Laack)

"I talked to Sheila a couple of months ago, and, when Sheila was here the first time, just to show you, it was standing room only. Everybody wanted to talk to her. The second time she came, there was only a handful of people because people are afraid to talk to her, fearful that Roy will get wind of it and fearful that Roy might get pissed off" (Krohn)

"You go to a company picnic last year...we had a company picnic; there was only a handful of people there. In the past, there were mountains of people." (Krohn)

### **Valoraciones acerca del replanteamiento del cambio**

El primer interrogante que habría que plantear sería ¿por qué se interrumpe el proceso de cambio? Predomina fundamentalmente la idea de una motivación económica como factor determinante de la interrupción del proceso de cambio. El rendimiento económico, las pérdidas habrían aumentado en Glenroy. Por lo tanto habrían hecho que el presidente de la empresa se hubiera visto obligado a abandonar la "new way". Parte de estas pérdidas pueden atribuirse de manera inequívoca al proceso de cambio, horas extras pagadas a los empleados, las pérdidas de pedidos efectuados por los clientes o los gastos originados por los seminarios de Deming.

No obstante no existe una atribución de causalidad clara entre las dificultades económicas de la empresa y que éstas hayan sido originadas por el proceso de cambio. Las motivaciones económicas como determinantes de la "vuelta atrás" aparecen en muchos casos mezclados con otras de naturaleza diferente, por lo tanto las atribuciones son ambiguas y confusas. La diversidad de interpretaciones sobre las verdaderas causas de la interrupción del proceso de cambio pone de manifiesto que en condiciones de ambigüedad habitualmente es difícil establecer una *relación de causa / efecto* clara para evaluar el cambio organizativo.

Para uno de los líderes del cambio, la decisión de Roy de suspender el proceso de cambio, obedece a una decisión apresurada, producto de un análisis poco riguroso de los problemas fundamentales del cambio, fruto de un análisis *simplista* centrado en una visión de corto plazo. Por lo tanto está en desacuerdo que la merma en el rendimiento de la empresa sea una consecuencia de la "new way".

"The timing of Glenroy's sales volume going down versus the money that we had to pour out resulted in Roy looking at the symptoms rather than the core issues that were causing the problems" (Patzner)

Creen que Roy podría haber actuado de una forma más selectiva sin cuestionar totalmente el proceso de cambio, identificando aquellos problemas puntuales que producían un aumento de los gastos de funcionamiento, suspendiéndolos temporalmente o eliminándolos. Se debería haber actuado de una forma *selectiva* y cuidadosa.

"Nor could it be attributed to what I would call "higher overhead....of people." Again, if you predict that sales are going to be slowing down, you develop a strategy, and you reduce overtime, or you do this, or you do this, or you say, "We're not going to have meetings for three months". That's what I'm saying. You don't sit there and wait, OK, and then look back and say, "That's the problem". You have to look for it and say, "A problem is coming, and we have to do this". Roy looked back and pointed at what the problem was and reversed because of money problems" (Patzner)

En algunos casos se cuestiona inclusive la posible atribución de pérdidas a la "new way", argumentando que no se realizó una estimación contable en un período de tiempo suficiente como para poder medir de una *forma fehaciente* cuál era el rendimiento de la empresa y qué costes se podían atribuir realmente al proceso de cambio.

"Glenroy operated on annual basis of not knowing, except from year to year, of whether they made money or not. There was no accounting books kept up to date and all that other stuff and that , on each month, they could calculate out where they stood , and where they made money or didn't make money." (Humitz/17)

En otros casos se reconoce que se pueden haber producido pérdidas atribuibles al proceso de cambio, pero que éstas no se produjeron por un periodo de tiempo muy prolongado como para interrumpirlo, "otros factores" desconocidos se sospecha que pueden haber influido en la decisión del presidente de la empresa.

"I mean, there were two months that we had losses, but there were some others factors there that were never presented. We didn't have the information" (Hager)

Las dificultades económicas no son en otros casos atribuidas a la "new way", sino a un conjunto *heterogéneo* de factores que habrían contribuido conjuntamente a poner en peligro las posibilidades de subsistencia de la empresa. Los gastos de divorcio del presidente de la empresa y los gastos de una nueva maquinaria (Black Clausen)

"Glenroy was experiencing a tremendous economic crunch. So, when you put the two together, Roy reacted probably differently had there been another couple of million dollars in the till. But one has to keep in mind: the pending divorce; the fact that his partner, Don Knoerr had left him, and he needed to pay \$ 500,000 a year to him; the note of \$66,000 a month on the Black Clausen; plus the fact that in October and November of 1991, Glenroy was already about a million and a half dollars behind in projected sales" (Bredendick )

En otros casos se pone énfasis en las características *psicológicas* y problemas de tipo personal del presidente de la empresa.

"His marriage broke up, and he started going through a divorce, and he...My observations.....I would've said that he had a nervous breakdown. Those were my observations. He behaved in real odd ways, and...I don't want to say too much more about it" (Ford)

En el caso de Don Knoer, opositor a Roy y al proceso de cambio, hace una vinculación mas clara entre "new way" y *perdidas económicas*, las presiones derivadas de su entorno fundamentalmente económico- financieras le obligaron a corregir el rumbo.

" I think it was a combination of board of directors, the corporate attorneys, and the bank that must've come down on Roy and said, "Look, you're taking the company down the tubes, and it's not going to survive". Now, this is not just my supposition. This is based upon some things that I've heard. And, I think it scared Roy. From what I understand, Roy did a 180 degree about-face and went back and started imposing rules and regulations. He still wants to do Deming, but I think now he realizes that, to do Deming, you still have to have someone at the top that makes...That is entitled to make the final decision" (Knoerr)

### **La necesidad de diferenciación**

La consultora Sheinberg explica el nuevo cambio producido en Glenroy haciendo especial hincapié en el perfil psicológico del presidente de la empresa. Sus explicaciones tienen gran interés ya que se trata de una socióloga profesional que había estado en contacto muy estrecho con el presidente de Glenroy. Para la consultora, durante un largo periodo de tiempo la consigna habitual del presidente dirigida a los directivos y empleados había sido " hagan lo que ustedes piensen que es mejor", por lo tanto había tomado cierta distancia del proceso de cambio y cedido la iniciativa a los directivos del grupo de los 10. En esta nueva etapa esta consigna había sido abandonada y reemplazada por "hagan lo que yo digo". La consultora no niega la importancia de los factores económicos que pueden haber afectado la decisión de volver a un estilo de dirección más autoritaria, pero considera que son secundarios en relación al cambio psicológico que se había operado en el presidente durante los años transcurridos desde el inicio del periodo de cambio. Para sostener su afirmación

explica que en realidad nunca había estado realmente implicado en el cambio, las decisiones más importantes las había tomado el vicepresidente de la empresa, que había actuado como principal impulsor. Sheila Sheinberg percibe cambios en la personalidad y estilo del presidente, llamándolos "psicológicos". En su descripción explica que se produce en su comportamiento un refuerzo de su sentido o sentimiento de poder personal. Una vez liberado de la tutela de su padre había por fin afirmado su propia capacidad de decisión y había decidido ejercerla.

"...number one...I think Roy had no idea how to do it, and always felt that somebody else, like Dale, was doing it. That was a number one. Number two: the psychological changes that were taking place in Roy. I observed these over the four-year period. They were extraordinary. Roy was really, for the first time in his life, feeling his own sense of personal power. He -my perception is-he had felt constrained by his father, by Don..., look at what has happened in a four year interim: they're all gone. That is a significant variable. I would think that, of all the factors that have had an impact on the reversion, is Roy's unshackling himself and coming to the sense of "I can make these choices. No one can tell me what to do any longer". That is probably the most significant."

"Roy was no longer saying, "Do whatever you guys think is best." Roy was now saying, "Do what I say"

En la primera etapa del cambio organizativo se produce un "golpe de poder" iniciando el cambio, y desplazando a las personas vinculadas a su padre y destruyendo el manual de operaciones que éste había perfeccionado a través del tiempo. Un movimiento similar se produce en esta etapa desplazando a las personas que habían liderado el cambio y abandonando los paradigmas de cambio cultural. La consultora llama "cambio psicológico", aunque reconoce que es socióloga, a la decisión del presidente de la empresa de abandonar el llamado a consensuar una visión del cambio de manera colectiva, ahora el presidente pretende impulsar "su propia visión" del cambio. La restitución de la dirección significa un cambio de planteo radical del presidente de la empresa. El "empowerment" deja de ser un objetivo deseable y el centro del poder

comienza a estar claramente definido, perdiendo vigencia las principales creaciones del cambio organizativo.

"My sense is, and I've said this to Roy, that some of moving back to a more authoritarian organization is a Roy feeling his own personal power. It was Roy that decided not to call it a vision team anymore but a management team. It was Roy's organization....Roy's design to get rid of the green sheet. Not that it's gone, but, you know, it's not the issue. Make his own decisions, create his own vision, operational as he sees it. It is a reverting organization."

"But understand that Roy had gone through a three-year transformation, and he was feeling his own sense of power, and so, what he chose to do was just run it. What he felt he hadn't done in the three years before or even before that. His father had run it, then it had passed to him, then he had gone with the New way, and he was going to run it."

"So, I think probably the biggest part of the reversion was Roy's change of personality. As a sociologist, I would not normally hook it on to a personality issue, but the transformation of Roy's personality is-if you knew Roy four years ago and today- is astounding. He just said, "It's my company, and I'm going to run it"

### **Juicios morales**

El presidente de la empresa realiza *juicios morales* acerca del comportamiento de los miembros de su empresa para justificar su nueva orientación aunque reconoce, en parte, su responsabilidad por sus errores en el proceso de cambio explicitados en la carta/informe que le envía la consultora. No obstante, sugiere casi de forma permanente, que pese a los errores que ha cometido el se siente "víctima" de las ambiciones personales de los empleados que han abusado de la oportunidad de emplear su libertad para tomar decisiones achacándoles la pérdida de una gran oportunidad para actuar "cooperativamente" y con "espíritu de altruismo"

"That stems from my view that I created a golden opportunity for people to work cooperatively and in the spirit of altruism, and that, if they had been all that I assumed they were, we wouldn't have had to make any of the changes from New Way back to more traditional. So, I have this

sense of disappointment, bitterness and anger, too, at the way things have turned out, and, for me, it's maybe...Well, and, for me, I have the additional responsibility now of figuring out how to bring it round right" (Jablonka)

La actitud del presidente encierra un fuerte tono paternalista, "he confiado y me engañaron", por lo tanto hace hincapié en un aspecto que la consultora Sheinberg tiende a minimizar, concentra la responsabilidad de los fracasos sobre los empleados utilizando una metáfora habitual en Glenroy "no se han comportado como adultos"

"It's a little bit like...being a family and having children and then planning a nice outing on a Sunday, but the children are fighting so incredibly that there's no sense to going, so you cancel the plans to go to the park or to go the zoo or whatever, because of the children's behavior. And father and mother are dissapointed because they were looking forward to the outing, and the children are disappointed now because they're not going. Everybody's pissed off. (Jablonka)

Los impulsores del cambio, critican esta visión extremadamente paternalista de Roy, piensan que ha tenido graves consecuencias para la empresa por el hecho de presuponer que un mayor grado de autonomía en las decisiones, automáticamente provocaría un comportamiento "virtuoso" de sus empleados.

"Roy's view was too simplistic, too perfect, too....He thought that people would respond in a virtuous way; just by virtue of being empowered, they would naturally be inclined to reach the goal I don't think that happens as a natural process of being empowered"(Zimmerman)

La consultora Sheinberg tiene una posición más distante con relación a los "abusos" cometidos por los empleados, aprovechando la libertad que imperaba en la "new way". Paradójicamente en este aspecto piensa que los excesos no fueron tantos como se suponía y, por otra parte, de haber sido realmente cierto, la responsabilidad fundamental está en el "management", que no supo evitarlos a tiempo. Piensa que la mayoría de los trabajadores de la empresa no se aprovecharon de la situación y apoyaban el cambio.



Some, maybe 10%, took advantage of the freedom, 90%....Now, there were ...I would say 80 % of the people really loved the idea, but they just didn't know how to make it work. There were some, 50 %, that knew how to make it work, but they had to battle the other 50% that either, 10 % took advantage of the situation, 10 % had no idea what was going on, what to do, and maybe another 30 % didn't want anything to change" (Sheinberg)

### **Criticas a Deming**

En los niveles jerárquicamente más bajos de la empresa, como operarios o supervisores, las críticas explícitas a los gurus y consultores no eran frecuentes, probablemente porque centraban su insatisfacción en las personas que impulsaron la utilización de las nuevas técnicas de gestión y les resultaba complejo discernir si los problemas generados eran atribuibles a los gurus o simplemente éstos eran generados por una aplicación "deformada" o incorrecta de las ideas originales. Evidentemente esta duda acerca de las interpretaciones da siempre una nueva oportunidad a los gurus para seguir difundiendo sus ideas y permite salvar en parte la posibilidad de nuevos ensayos futuros de las técnicas de gestión. No obstante en los niveles directivos más consustanciados con las ideas de gestión y sus distintas variantes sí se percibía una actitud crítica más directa de las ideas de Deming.

En primer lugar acerca de la necesidad de utilizar con precaución las ideas de calidad, con cierto criterio selectivo, sugiriendo que la ambigüedad entendida en este caso como la imposibilidad de fijar límites, y la confusión desatada en Glenroy habían contribuido a "destruir" y a desestabilizar un sistema de relaciones personales que según uno de los entrevistados "nunca" debía haber sido destruido. En segundo lugar a partir de un conocimiento de otras experiencias de calidad en muchos casos cercanas por haber sido adoptadas por los algunos clientes, se cuestiona que las ideas de Deming sean las más adecuadas como principios de calidad para utilizar en Glenroy.

"If somebody said that they were looking at the Deming approach, I'd say, "Great! Just be very cautious and think it through before you jump

into it". Yeah, I like to see us do it again. If you said to me, OK, just ask...so..." Benefits of Deming and of the system and of the philosophies, you know, yeah, I'm still interested in doing that. If you're saying to me, during the experience of what Glenroy went through, was it a benefit, did I enjoy it as a long-term? I would tell you that we, as a company, threw away two and half years of time and money for no benefit. We destroyed some people and some relationships during that time that should've never have been destroyed. (Kreitzer)

"I think Deming doesn't want you to put limits on things, so I guess that's why we were having trouble establishing goals, because they didn't want to put limits on things. " (Jordan)

"we burned our handbook and any kind of policies or procedures we had, ...And we had customers coming through, and they're doing the same kind of quality thing-not everyone was doing Deming, but there are other people, these other gurus that are into quality-and they all wanted quality documentation. They wanted to see quality manuals, they wanted to see quality standards, they wanted everything documented, and we don't have it! We have nothing" (Jordan)

### **Un cambio de influencias.**

La nueva etapa del proceso de cambio se vio acompañado por un relevo en el círculo de "managers" que influían sobre el presidente de la empresa. Si al comienzo Dale Gauthier influyó decisivamente en Roy, y el diseño y la filosofía del cambio le pertenecen fundamentalmente, la nueva etapa significó un desplazamiento de esta influencia hacia otro directivo de incorporación posterior a la empresa. Por lo tanto la "vuelta atrás" significaba un papel decisivo reservado para Larry Walton. Como manifiesta un entrevistado, los "liberales" perdieron influencia y la ganaron los más "realistas".

I would say that if you want to put some people into....I'm going to call it a liberal category-not politically, but for this purpose-Dale Gauthier, Lee Patzer, Mike Dean...And they had a pretty positive impact on that" (McFarland)

"The guy(Dale Gauthier) was off in space someplace, but he was the guy that I think Roy was listening to on this New Way concept and what we should and shouldn't be doing" (McFarland)

De alguna forma Larry Walton definiría una nueva situación en la cual aquellas actividades más críticas a las que se atribuían un "despilfarro" de recursos fueron abandonadas (ej: horas extras). Walton significaba una vuelta al "orden" era un "*hombre de negocios*", por lo tanto significaba la superación de la etapa "filosófica" de Gautier, y tomaba distancia de las ideas de Deming, suspendiendo todas las actividades en las cuales los empleados de Glenroy se habrían "extralimitado".

"It wasn't until December of 1991 that things really changed. Then we started hearing that there wasn't going to be anymore overtime, there wasn't going to be any double-time, there wasn't going to be this. Many people felt that it was because, not so much because of Roy, but because of Larry Walton " (Patzner)

El cambio de poder significaba la vuelta a un estilo más *tradicional* de gestión, un retorno a la estructura perdida y simultáneamente una pérdida de influencia de los directivos que habían impulsado el cambio de manera más intensa. Como señala un supervisor probablemente el nuevo "hombre fuerte" en la empresa no sería un buen discípulo de Deming.

"I heard this a lot in the two sessions that I sat in with Sheila Sheinberg, that people thought, "Well, it's really not Roy running the company anymore, or Roy and Dale". I mean, because, at this time, nobody was listening to Dale anymore. It was just kind of Larry Walton. Now, Larry came from just a very strict business, I mean no-nonsense everything and very, very traditional type of a structured organization, with Glenroy wasn't" (Bredendick)

"Larry was traditional management .When Larry signed on , Roy wanted Larry to attend a Deming seminars, but Larry wasn't like a Deming disciple. Larry is more traditional, which is good for Glenroy. And that's how things started to change around by hiring Larry..." (Grond)

Para Walton la "new way" había sido un cambio muy drástico, que debería haberse realizado de una forma menos extrema, teniendo en cuenta los costes económicos y evitando los excesos que se produjeron. Las decisiones deberían haberse meditado y analizado en función de sus posibles consecuencias. De

alguna forma el nuevo poder dentro de la empresa asumía la necesidad de una "gestión racional".

Roy was the one who instituted the new way. Roy was the one who allowed self-determined compensation. Roy went from one extreme... As I hear it, it used to be an old way company. It went from the traditional company to a New way company, but he went 180°. He should've gone about 90°, but he didn't do that. When I got him connected up with the cost of doing business, and he started seeing how much people were making and how much overtime they were working, rather than evaluating as, is it necessary or unnecessary, he appeared to come from a viewpoint that people were taking advantage of him and Glenroy"(Walton)

conflictos y las diferencias individuales. Hay algunos hechos significativos que el texto sugiere. En primer lugar se comienza a hablar de definir un plan de negocios que sirva de soporte a la visión, la necesidad de crear una "infraestructura" que provea consistencia y un liderazgo confiable. En segundo lugar se menciona explícitamente que la empresa está en una nueva "fase" de creación de una nueva estrategia operativa, cuya primera etapa sería reforzar la comprensión y el significado que la visión tiene.

### **Contradicciones**

La sensación de frustración fue la más extendida, las numerosas contradicciones entre lo propuesto y lo aplicado. Los mensajes contradictorios recibidos, el más importante de todos la gran cantidad de recursos invertidos en una nueva cultura que finalmente comenzaba a abandonarse, pusieron en duda la seriedad, coherencia y consistencia del cambio. La sensación de impotencia, miedo y frustración marcaron el final del cambio.

"We were trying to break the barriers and have more openness, and now I think those barriers have been brought back up, and people are more fearful."(Kluck)

"They've always said that this transformation to a new culture is five to seven years process, and they said, right there, that there's going to be backtracking"( Koenig)

Como consecuencia de las numerosas contradicciones y ambigüedades se había creado un clima generalizado de banalización y precariedad del proceso de cambio. La idea de una falta de seriedad se abrió camino en Glenroy como consecuencia del abandono de las prescripciones que se daban como deseables poco tiempo atrás. ¿Afectaría a cualquier otra iniciativa de cambio en el futuro?. Como manifiesta un operario, sin duda lo que ha ocurrido quedará registrado en la "memoria organizativa":

"I think a lot of people are just a little bit, uh, you know, they just don't know where they stand now. They don't know what's hap. what's the next, what's going to happen tomorrow or six months from now or a year from now. There's no consistency here. Either one way, the other way, then somebody gets a bug up their rear-end to do something else, and, you now, everything looks good. "Yeah, let's go try this one. Let's go... They do this in Australia. Let's see, let's try this method there, you know". But, you know, you just can't be doing this to people. We have memories and..."

(Krohn)

Las dificultades que tuvo el proceso de cambio son también atribuidas a la filosofía de Deming, si bien no son críticas extendidas de forma unánime, probablemente porque requeriría una cierta información relacionada con las teorías de calidad, existe una percepción por el cuál las ideas de Deming han afectado negativamente al proceso de cambio, creando conflictos que finalmente no se vieron compensados en términos de rendimiento, una falta de límites intencionalmente fomentados por el propio Deming y evaluaciones desfavorables con relación a los planteos de otros "gurus" del management.

## **CAPITULO 5: CONCLUSIONES**

### **Principales Hallazgos y Conclusiones de la Investigación:**

El propósito fundamental de nuestra investigación es avanzar en el conocimiento del cambio organizativo. Mediante un estudio exploratorio hemos analizado una particular experiencia de introducción de nuevas ideas de gestión en una empresa de los Estados Unidos. La tesis central de nuestra investigación es que *el cambio organizativo constituye un proceso por el cual los miembros de una organización intentan colectivamente atribuir significado a un tipo particular de retórica que es usual en el ámbito de la gestión empresarial*. Los principales hallazgos y conclusiones derivados de nuestra investigación han sido las siguientes:

1) *Las asociaciones empresariales constituyen un ámbito propicio para la atribución de significados*. Es el lugar donde este proceso comienza y es allí donde los directivos de Glenroy conformarán la retórica que utilizarán para impulsar el cambio. Estas asociaciones desempeñaron un papel fundamental como espacio de *socialización* de las ideas de gestión, ya que pusieron en contacto a los directivos de la empresa con otros directivos y consultores contribuyendo a *modificar la percepción* que los directivos tenían de su propia empresa. Supone por lo tanto un primer ejercicio de *destrucción de significados* ya que como se pone de manifiesto en Glenroy es en este tipo de asociaciones donde el presidente de la empresa y un grupo de altos directivos comienzan a *cuestionarse* la manera en que han gestionado tradicionalmente su empresa. En el caso particular que investigamos la retórica fuertemente emotiva de los "gurus" William Conway y Edwards Deming, propagandistas de las ideas de gestión vinculadas al ideario de "calidad total", *moviliza* a los directivos de la empresa a iniciar el cambio y a abandonar sus prácticas tradicionales de gestión.

2) *El lenguaje promueve acciones y es el desencadenante del proceso de atribución de significados.* La retórica tiene un efecto movilizador muy importante para el conjunto de los empleados de la empresa, bien sea por la asistencia a los seminarios de Deming y su prédica acerca de la necesidad del cambio, bien por la innegable eficacia de la retórica participativa impulsada por las propuestas del culturalismo corporativo, bien por el lenguaje "libertario" de democracia radical que utiliza el empresario Ricardo Semler en sus artículos. Parece claro que el lenguaje promueve acciones, lleva a los directivos de Glenroy y a sus empleados a iniciar el cambio. Explícitamente algunos gurus son particularmente conscientes de este papel movilizador del lenguaje, el consultor Tom Peters lo impulsa, aunque al igual que otros gurus *subestima el proceso interpretativo* que se desencadena posteriormente a la iniciación del proceso de cambio y en el cual los sujetos del cambio pretenden hacer "operativas" sus propuestas. Para adoptar un discurso retórico no es necesaria su *comprensión* y el dominar las posibles consecuencias que su utilización puede traer; su particularidad radica justamente en la posibilidad de lograr *implicar* a las personas en una acción concertada sin plantearse la necesidad de compartir al menos inicialmente sus posibles significados. Si la previa comprensión de los significados fuera relevante para iniciar el cambio no podríamos entender el hecho de que las acciones de cambio son llevadas a cabo por los miembros de la organización sin mediar "a priori" sustanciales conflictos. Incluso aquellas empresas como Glenroy con un *prolongado historial* de normas y procedimientos burocráticos y racionales con significados "estables" son susceptibles de aceptar ideas de gestión con significados "abiertos".

3) *El efecto persuasivo de la retórica condiciona el proceso de atribución de significados.* Este efecto implica que en los momentos iniciales del proceso de cambio el debate alrededor de los significados sea soslayado y se establezca un "falso consenso" que provoca un *acuerdo precario* alrededor de los significados de las ideas introducidas. La disputa por los significados entre

los miembros de la empresa parecía un tanto irrelevante en los momentos iniciales del proceso de cambio, la euforia desplaza a la interpretación a un segundo plano. No obstante, en la medida que la retórica se *contrasta con la realidad* la necesidad del consenso cobra un papel decisivo y el proceso de cambio convierte a la empresa en escenario de una intensa y permanente negociación dirigida a lograr un acuerdo acerca de los significados del ideario de gestión utilizado, acerca de su "sustancia" y de "cuándo" y "cómo" deben ser utilizadas las técnicas de gestión. Este debate soslayado inicialmente por los directivos que impulsaron el cambio implica una cierta *postergación* del proceso de atribución de significado, cuya profundización y confrontación se hará más clara y evidente en un segundo momento del proceso de cambio. La retórica "congela" el inicial debate acerca de los significados y parece confirmar que su papel está más orientado a la *movilización emotiva* que a desarrollar una comprensión más clara de las actividades implicadas en las ideas de gestión.

4) *El proceso de atribución de significados se inicia un tanto arbitrariamente mezclando diferentes ideas de gestión.* Los directivos de Glenroy incorporan un nuevo lenguaje de "management", seleccionando diferentes paradigmas de cambio de una manera un tanto aleatoria. En el caso particular que hemos investigado tres postulados básicos de gestión fueron adoptados: las propuestas de *calidad* de W. Edwards Deming, usualmente identificadas con el nombre de "Total Quality Management" (TQM), la ideas de *autonomía radical* recogidas en los artículos del consultor brasileño Ricardo Semler, y las propuestas *culturalistas* derivadas fundamentalmente del conocido consultor y guru Tom Peters e impulsadas por una consultora contratada por la empresa. La mezcla de diferentes ideas de gestión y la utilización por parte de los agentes del cambio de literatura de cambio organizativo de naturaleza diversa y heterogénea sin un adecuado proceso reflexivo previo sugiere que la adopción de un discurso retórico se construye con "fragmentos" de diferentes ideas de gestión sin tener en cuenta la *congruencia* de estas ideas entre sí. El proceso de atribución de significado se vio entonces condicionado desde su



inicio haciéndose más *complejo y contradictorio* ya que obligaba a los miembros de la empresa a enfrentarse a un nivel adicional de ambigüedad puesto que no solamente debían considerar los problemas interpretativos consustanciales a cada una de las ideas de gestión utilizadas sino que además debían contemplar un nivel de exigencia mayor derivado de la *utilización simultánea* de diferentes paradigmas de gestión.

5) *El proceso de atribución de significados supone para los miembros de la organización una disputa permanente entre "viejos" y "nuevos" significados.* No se trata, al menos en el caso analizado, de un conflicto puntual o simplemente una discusión circunstancial acerca de la implementación de un programa de gestión. El cambio organizativo implicaba en Glenroy una disputa entre "nuevos" y "viejos" significados iniciada cuando sus directivos entraron en contacto con un nuevo tipo de lenguaje *no habitual* en su anterior experiencia de gestión; por lo tanto nuevos significados intentan ser abordados como *modelos de actividades y comportamientos alternativos* a los procedimientos de gestión usuales en la empresa. Los "viejos" significados representaban la *identidad operativa* de la empresa y una *particular experiencia* de atribución de significados. Las reglas escritas reflejadas en el *Manual del empleado*, en el cual se recogían declaraciones de misión, políticas salariales, promociones, horarios de trabajo y rutinas administrativas en general, y los organigramas organizativos, en los cuales se establecían los *límites* funcionales y las *jerarquías* de mando de la empresa, constituían la representación más emblemática de los "viejos" significados. Los "nuevos" significados centrados en el ideario de "calidad", "excelencia" o "cambio cultural" cuestionaban este "saber hacer" y los *comités* departamentales e interdepartamentales eran el ámbito y a la vez la institución en la cual sus principales postulados eran debatidos.

6) *El proceso de atribución de significados cobra impulso alrededor de la interpretación de ciertos artefactos verbales fundamentales.* Artefactos como "empowerment", "cultura", "calidad", "compromiso", entre otros, expresan estrategias de cambio y poseen un importante valor simbólico entre las organizaciones empresariales, los consultores y gurus, y son utilizados habitualmente en la literatura de gestión. Como se recoge en el caso estudiado, estos artefactos que forman parte de leyendas, declaraciones, jergas, historias, teorías, y metáforas constituyen un *lenguaje recurrente* utilizado por los miembros de la empresa para impulsar el cambio organizativo, y alrededor de su significado se concentran la mayor parte de los debates y las disputas de este proceso. La utilización de un *nuevo lenguaje* plantea a los miembros de Glenroy una permanente *negociación* acerca del significado del nuevo ideario de gestión. Los artefactos lingüísticos no aportan claridad en la comprensión del cambio ni límites precisos de las *nuevas actividades* y los nuevos *modelos de comportamiento* que se pretenden establecer como consecuencia de su utilización, ya sea el funcionamiento en equipos, la mayor autonomía en la toma de decisiones, la eliminación de las actividades de supervisión, la formulación de visiones, u otros.

7) *La destrucción de los antiguos significados no tiene como consecuencia automática la construcción de otros nuevos significados alternativos.* Las ideas de gestión que se introducen en Glenroy no tienen un significado *unívoco*, no proveen una información clara acerca de cómo y cuándo deben ser aplicadas y no establece por lo tanto límites y pautas claras de implementación. Eran en consecuencia fuertemente dependientes del *consenso* susceptible de ser logrado entre las personas implicadas en el proceso de cambio y de la posibilidad de que los miembros de la empresa pudieran establecer un *significado estable y compartido* acerca de las ideas de gestión que utilizaban para llevar a cabo el cambio. Así, parecía no existir una *respuesta única* para cómo lograr una "empresa orientada al cliente", cómo llevar a la práctica el "empowerment", o cuáles son las implicaciones del

"compromiso" con el proceso de cambio. Tres *rituales de destrucción de significados* fundamentales se implementaron en Glenroy, la eliminación de la cadena de mandos tradicional convocando a la destrucción de cualquier *organigrama* escrito que se encontrase en la empresa, la eliminación de la obligación de llevar un registro de las horas trabajadas eliminando el *reloj* de control, y el repudio colectivo a las antiguas normas de funcionamiento incinerando el *Manual del empleado* en una fiesta especialmente convocada para impulsar la iniciativa.

8) Los "*conflictos de significado*" originados por la utilización de *distintos paradigmas de cambio limitan la construcción de nuevos significados creando un permanente dilema en la interpretación del cambio*. Las diferentes lógicas subyacentes en las ideas de gestión utilizadas provocan, al menos en Glenroy, lo que hemos denominado un permanente e irresoluble "conflicto de significados", que impiden o limitan la construcción de nuevos significados, multiplicando las controversias internas y dificultando un consenso estable acerca de los límites del cambio. Las ideas de Deming se basan en una idea sencilla aplicada al análisis de los *procesos organizativos*, una modalidad denominada Ciclo Planifique, Haga, Verifique, Actue (PHVA), a la que Deming había denominado Ciclo Shewhart por la persona pionera del control estadístico de calidad, Walter Shewhart (los japoneses lo denominan el "Ciclo Deming"). El Ciclo PHVA, por lo tanto tiene cuatro etapas en las cuales la empresa planifica un cambio, lo realiza, verifica los resultados y según cuales sean estos actúa para "normalizar" el cambio o para comenzar el ciclo de mejoramiento nuevamente. Estas propuestas, que no dejan de ser nuevas formas de abordaje racional de los procesos organizativos y que asimilan la lógica decisoria de la ingeniería, se contraponen a la lógica culturalista en la cual las *relaciones entre medios y fines* para lograr el cambio aparecen más difusas. Las propuestas de calidad recogen un modelo más orientado a plantear *etapas y procesos más elaborados* como el ciclo PHVA o subrayan la importancia de los *métodos de medición y control* como los cuadros de flujos, cuadros de

tendencia, diagramas de dispersión, etc. En cambio los presupuestos de las *propuestas culturalistas* son significativamente diferentes ya que ponen reparos a las *propuestas racionales* orientadas a la resolución de problemas y tienen un ideario fuertemente *simbólico* centrado en el cambio de la cultura organizativa y en la definición de una visión de futuro ideal para la empresa sustentada en una fuerte motivación, basándose en la autonomía y el compromiso de los empleados. En Glenroy se hacía hincapié en una declaración de un "*lugar especial*" al cual la empresa debería llegar a través del consenso entre las personas abocadas al cambio. Se realizaron múltiples debates acerca de la necesidad de un compromiso con los nuevos valores de cambio y se discutieron los significados de numerosas palabras relacionadas con el ideario culturalista, resaltando la importancia de la motivación e impulsando la *identificación* con unos valores de participación que pretendían ser atractivos para los miembros de la organización. La utilización simultánea en Glenroy de dos tipos de retórica que reflejan diferentes maneras de ver el mundo organizativo, dos marcos de referencia y dos *orientaciones hacia la acción* generaba ambigüedad aumentando las contradicciones del proceso de cambio y complicando aún más las interpretaciones de los miembros de la empresa ya que las dos perspectivas implican maneras distintas de hablar, pensar y actuar.

9) *Es en el ideario participativo, fundamentalmente en la atribución de significados al artefacto lingüístico "empowerment", donde se generan más conflictos interpersonales en el proceso de cambio.* Los miembros de Glenroy intentan sin éxito "fijar" un significado colectivo al concepto de "empowerment" sin lograr establecer unos límites claros acerca de dónde debe situarse el "centro de gravedad" de la autonomía en la toma de decisiones. Lo *ambiguo y paradójico* del concepto brindaba una oportunidad para que las personas hicieran *interpretaciones sesgadas* y en algunos casos "oportunistas" del término, generando expectativas y conflictos entre operarios y supervisores. Al ser un concepto estrechamente vinculado a la idea de poder y control -y el cambio organizativo tiene entre sus objetivos fundamentales modificar las

formas tradicionales de control- su capacidad para afectar a las *relaciones interpersonales* es evidente. Generaba *expectativas* en los que tienen menos control, a continuación creaba frustración cuando estas expectativas no eran cubiertas, y además hacía sentirse "inútiles" a aquellas personas que percibían que su poder era restringido aunque la retórica les atribuyera el papel de "enseñantes" o "entrenadores". Las disputas alrededor del "empowerment", su forma de implementación y sus límites fueron claves en la generación de ambigüedad en el proceso de cambio ya que el concepto permite *múltiples interpretaciones*.

10) *Ciertos atributos asociados a la idea de ambigüedad son reconocibles en el cambio organizativo cuando no se logran llegar a un consenso sobre los significados*. La ambigüedad insinuada al comienzo del cambio se transforma finalmente en un estado permanente, generándose una intensa disputa alrededor de los límites del cambio. Expresiones como "ausencia de control", "confusión" y "conflicto" se hicieron habituales entre los miembros de la organización prevaleciendo la idea de que los problemas derivados de la ambigüedad no se resolvían a través de la asistencia a nuevos seminarios, ni recurriendo a más entrenamiento adicional o aumentando la frecuencia en las reuniones de los comités. Prevalece la idea de que la información recibida a través de *seminarios, entrenamiento y reuniones de comités* organizativos no aportan claridad y que las ideas de gestión más emblemáticas del cambio son de compleja utilización. Subyacía en Glenroy un punto de vista un tanto simplista para abordar la ambigüedad según el cual los problemas interpretativos generados por los diferentes paradigmas de gestión utilizados se resolverían *añadiendo información* adicional. La ambigüedad generada en la empresa parecía no tanto ser un problema creado por la *ausencia de información* como un problema debido a un proceso más complejo por el cual la percepción de ambigüedad está asociada al concepto de *equivocalidad*, lo cual significa que las contradicciones y los problemas interpretativos vinculados al cambio organizativo son generados por los *significados*

*plurívocos* de los distintos paradigmas de gestión utilizados. Diferentes atributos asociados a la ambigüedad se han podido identificar en Glenroy que eran el reflejo de un estado que contribuyó a *promover, estimular y reproducir* la percepción de ambigüedad: a) La naturaleza del problema que el cambio organizativo pretendía resolver no aparecía claro para los miembros de la organización; b) La información utilizada era problemática tanto en cantidad como en fiabilidad; c) Diferentes orientaciones de valor habían conducido a conflictos políticos y emocionales; d) Habían surgido contradicciones y paradojas; e) Los roles eran vagos y las responsabilidades poco claras; f) No existían formas de medir y evaluar el éxito del proceso de cambio; g) Se utilizaban profusamente símbolos y metáforas; h) La participación de personas que influían en la toma de decisiones era cambiante.

11) *El aumento de la percepción de ambigüedad en el proceso de cambio trae como consecuencia una imposición jerárquica de significado.* La imposibilidad de lograr un consenso acerca de los límites del proceso de cambio llevó a los miembros de Glenroy a percibir que un cierto estado de *confusión* se había instalado en las actividades fundamentales de la empresa. La euforia original del cambio se transformó en *tensión* y la sensación más extendida era que el proceso de cambio había entrado en un período de "caos" en el cual distintas personas se acusaban mutuamente de haber cometido "abusos" aprovechándose de la "relajación" de las formas tradicionales de control. Se generalizaron los juicios morales acerca del cambio y sus participantes identificaban "víctimas" y "culpables" y confusas atribuciones de responsabilidades y evaluaciones del rendimiento. Esta tensión se reflejó en el lenguaje. Alternativamente se utilizaron distintos tipos de lenguaje en los diferentes momentos del cambio; al iniciarse el cambio era más "democrático", *convocando* a la participación de los empleados en la definición de los significados de los contenidos del cambio, pero finalmente el lenguaje se hizo mas *restringido* y "autoritario" en los momentos de mayor ambigüedad y confusión, de manera que los significados ya no serían *debatidos* sino

*aplicados*. El presidente de la empresa se inclinó por *imponer* la visión de lo que "debe ser" el cambio, *definiendo* qué se entiende por "empowerment", *restituyendo* los mandos tradicionales de la empresa, recuperando el organigrama jerárquico, y haciendo particular hincapié en el reforzamiento de las ideas de calidad en su versión menos participativa y más puramente centradas en la utilización de herramientas estadísticas orientadas al control de los procesos. Por lo tanto los *estereotipos* de poder y control volvieron a su versión original abandonándose las convocatorias a la atribución participativa de significados.

### **Implicaciones Teóricas para el Estudio del Cambio Organizativo**

Nuestra investigación pretende ser una contribución significativa al estudio de la *ambigüedad* de las ideas de gestión y del lenguaje asociado al cambio organizativo, y al subsiguiente proceso interpretativo que se genera en las organizaciones al entrar en contacto con las ideas que sustentan los principales paradigmas de cambio en las empresas. Este proceso que hemos denominado "*atribución de significado*" (Czarniawska, 1994) ha sido también identificado con otras denominaciones que se han utilizado alternativamente para hacer referencia a una idea básicamente similar: Algunos autores nos hablan de "construcción/destrucción de significados" (Gray *et al*, 1985 ), otros de "creación de significado" (Pfeffer, 1981), o "construcción del sentido organizativo" (*organizational sensemaking*) (Weick, 1994). No obstante hemos optado por utilizar el término "atribución de significado" al considerar que de alguna manera abarca las posibilidades contempladas en las otras denominaciones. Creemos que nuestra investigación puede contribuir a cubrir un cierto vacío analítico sobre un aspecto del cambio organizativo estudiado de manera incipiente aún, tanto en el propio campo de la investigación empresarial como en el de las ciencias sociales en general. Las contradicciones y las ambigüedades de las ideas de gestión y su incidencia dentro de las organizaciones han sido insinuadas pero no extensamente tratadas por algunos

autores (Wilson, 1994; Eccles y Nohria, 1995) en el ámbito del "pensamiento de management" donde parece existir un cierto "compromiso" de silencio en el abordaje de estos aspectos del cambio organizativo. Los problemas originados en la "implementación" de las ideas de gestión raramente se atribuyen a la ambigüedad y a los conflictos de significado entre las diferentes ideas de cambio que se utilizan, ni a los diferentes enfoques dentro de un mismo paradigma de gestión. Escasas son aun las investigaciones dirigidas a desentrañar cuál es el verdadero carácter de esas contradicciones tanto en la literatura de estudios organizativos como en la más específicamente de "management" o desde las ciencias sociales en general. ¿Cuáles podrían ser las causas de esta carencia?

En primer lugar este vacío podría atribuirse a la tendencia de muchos investigadores especializados (por ejemplo Hall, 1991) a analizar el cambio organizativo como un proceso más o menos mecánico de modificación de estructuras organizativas, realizando "mediciones" más o menos estandarizadas y un tanto reduccionistas de cómo esas estructuras se modifican partiendo de las declaraciones y respuestas en entrevistas de los miembros de las organizaciones. Avanzando en la investigación hemos intentado evitar esta tentación y nos hemos ido convenciendo del comentario de Brunsson (1993), acerca de que "raramente las organizaciones hacen lo que dicen que hacen" y que muchas veces ciertos cambios son percepciones que expresan preferencias o deseos más que realidades contrastadas, fundamentalmente de aquellas personas más entusiasmadas con las iniciativas de cambio.

En segundo lugar la llamada literatura de gestión ha generado una gran cantidad de *modelos prescriptivos*, de información y de enfoques dirigidos a hacer operativa la posibilidad del cambio. Dado lo abundante del material, difícilmente habiéramos podido añadir nada nuevo a estas perspectivas, muchas de las cuales no negamos que pueden ser de utilidad para los practicantes del cambio, pero que en muchas oportunidades representan las visiones de las *personas implicadas* en la implementación del cambio, sean éstas directivos o consultores, descuidando los puntos de vista de los niveles jerárquicos más



bajos. Por lo tanto hemos evitado reducir la perspectiva del cambio a una serie de nuevas *conclusiones operativas* que constituyan variantes de las ya existentes, básicamente las que consideran que el cambio es un "problema" de estrategia apropiada, para lo cual es necesario identificar las "necesidades y objetivos" del mismo, determinar esas estrategias, implementarlo, guiarlo y evaluarlo. y finalmente institucionalizar o reforzar sus resultados. (Beckhard y Harris, 1988; Porras y Silvers, 1991; Tichy 1983); o aquellas que, en una línea similar, estiman que para producir un cambio se requiere una ruptura en el equilibrio de fuerzas a favor y en contra del cambio (Lewin, 1951), o las que sostienen que el cambio depende del compromiso de los altos directivos, o del tipo de intervención usado, o de la disposición de los participantes, o del nivel de resistencia, o de la cultura de la organización (Goodman, 1982; Quinn y Cameron, 1989). Estas perspectivas están suficientemente tratadas en la literatura de gestión y permanentemente actualizadas con enfoques que incorporan nuevas variaciones a las de los autores originales. Nuestro punto de vista se ha orientado a valorar los procesos interpretativos y emocionales dentro de las organizaciones más que a analizar los problemas del cambio como cuestiones de "estrategias", "diagnósticos" o "etapas" vinculados a la "gestión del cambio", enfoque según el cual, si no se cumplen los resultados esperados se concluye que se debe a fallos en algunos de estos procedimientos.

Por último tanto los modelos difusionistas como los institucionales, por su naturaleza macro-estructural, también han soslayado los procesos interpretativos en las organizaciones. Así un importante número de investigaciones en sociología y economía herederas de la perspectiva de la *rational choice* han construido modelos de difusión de innovaciones mediante el "contagio" en el seno de una red de organizaciones (Mansfield, 1961; Rogers 1983; David, 1986). En otros casos se analizaron las ideas de gestión como "instituciones" incorporadas con fines de legitimidad (Powell y DiMaggio, 1991), o como "modas" creadas por empresas consultoras, gurus de gestión, publicaciones de negocios, y escuelas empresariales (Abrahamson, 1996). Creemos que estas perspectivas aunque han contribuido a iluminar muchos de

los mecanismos a través de los cuales las organizaciones pueden *mimetizarse* utilizando prácticas similares, han prestado muy poca atención al papel de la retórica y sus significados en la práctica empresarial presuponiendo que las organizaciones adoptan un tanto rígidamente las mismas prácticas. Como hemos podido recoger en nuestra investigación las organizaciones no son *simples adoptantes* de innovaciones o de prácticas institucionalizadas o simples seguidoras de modas, en realidad suelen recrear versiones de otras experiencias también retóricas generadas en una red de comunicación donde nunca podemos observar claramente un proceso de adaptación, rechazo, resistencia o aceptación (Galaskiewicks, 1991); por lo tanto nuevos significados adicionales pueden ser adscritos a los modelos originales añadiendo o mezclando diferentes paradigmas de gestión. Así pues, en nuestra investigación nos distanciamos tanto de los modelos mecanicistas y prescriptivos habituales en la literatura de gestión, como de las perspectivas difusionistas e institucionales más cercanas a la sociología, y concedemos fundamental importancia al *lenguaje como elemento central del cambio organizativo* enfatizando la *construcción social del significado y el papel de la retórica* para impulsar y sustentar un proceso de cambio. Las conclusiones de nuestra investigación como consecuencia de nuestro análisis parecen confirmar los puntos de vista de aquellos autores que reafirman la *centralidad del lenguaje y la comunicación* en el cambio organizativo (Ford y Ford, 1995; Barret *et al*, 1995; Finstand, 1998; O'Connor, 1995; Thachankary, 1992), sosteniendo que *la comunicación* no es una "herramienta" más del proceso de cambio sino que posee la capacidad de generar, sostener e imponer un producto cultural llamado cambio organizativo.

Coincidimos con los puntos de vista que identifican al cambio organizativo como una *gran ocasión para la atribución de significados* (Weick, 1994) ya que la ambigüedad de muchas de las ideas de gestión constituyen un terreno abonado para la interpretación y la creación de nuevos significados. Los hallazgos de nuestra investigación parecen demostrar la *estrecha relación entre atribución de significados y cambio organizativo*; no todos los casos de cambio organizativo deben implicar necesariamente una *redefinición* de los

significados, porque los cambios pueden afectar únicamente a un área particular de una organización o simplemente a algunos aspectos subsidiarios del funcionamiento organizativo. En muchos casos los cambios pueden consolidar los significados ya existentes y más o menos permanentes: por ejemplo en las empresas que tienen una tradición orientada al control burocrático, la introducción de nuevas técnicas que consoliden ese control no implicaría alterar los significados existentes. En el caso que nos ocupa, en cambio, podríamos afirmar que "proceso de atribución de significado" y "proceso de cambio" son *términos equivalentes*, ya que normalmente en los llamados cambios de gran escala, frecuentes en las organizaciones modernas, se ponen en tela de juicio los significados operativos usuales y la identidad tradicional de la empresa.

Aunque muchos analistas organizativos hacen referencia a las organizaciones como "sistemas de significados compartidos" (Smircich, 1983; Louis, 1983; Morgan, 1983; Pfeffer, 1981), por los hallazgos de nuestra investigación nos inclinamos a concluir que los significados pueden ser cuestionados y alterados por los miembros de la organización, ya que los cambios, al menos los de gran escala como en el caso que hemos estudiado, implican una redefinición de los significados usuales en una organización. Por lo tanto asumimos el punto de vista de otros investigadores que proponen que las organizaciones pueden ser mejor comprendidas como "constructoras y destructoras" de significados (Gray *et al.*, 1985; Barret *et al.*, 1985; Baker, 1999; Czarniawska, 1994; Pfeffer, 1981) a través de la negociación entre sus miembros y en las cuales el consenso entre un grupo de personas es simplemente una posibilidad no necesariamente generalizable, ya que en realidad los significados son permanentemente definidos y negociados entre los miembros de una organización. Finalmente consideramos que los discursos retóricos, sobre todo los generados en el mundo empresarial a finales de los años setenta, se han caracterizado por un lenguaje fuertemente simbólico que pretende cuestionar el saber convencional en las organizaciones, y han contribuido a aumentar la ambigüedad de los mensajes organizativos dirigidos al cambio, haciendo más complejo y conflictivo el proceso de atribución de

significados en comparación con las organizaciones tradicionales vinculadas al paradigma mecánico burocrático en las cuales no se generaban tantos debates acerca de los significados.

### **Discusión y Recomendaciones para Investigadores y Practicantes del Cambio Organizativo**

Finalmente, los hallazgos de nuestra investigación pueden aportarnos algunas ideas tanto teóricas como prácticas para el estudio y la discusión del cambio organizativo, y pueden constituir tanto un punto de partida para futuras investigaciones sobre el cambio en las empresas como una reflexión útil para los especialistas en las prácticas de gestión orientadas al cambio. Hemos considerado fundamentales las siguientes:

1. Las *emociones* son un componente fundamental del proceso de cambio, ya que condicionan y determinan la visión que los miembros de la organización tienen del cambio. Prácticamente ningún evento del cambio puede ser tratado independientemente de las condicionantes emocionales. Hablar de emociones en ciencias sociales siempre ha sido observado con cierta reticencia, muchas veces se ha atribuido a “factores emocionales” todo aquello a lo que no se le encontraba una explicación clara o, como bien señala Scheff (1992), muchas teorías y métodos en ciencias sociales han marginado el papel de las emociones y sus posibilidades como rol causal de muchas conductas humanas:

“Emotions gradually disappeared from many of most serious discussions of the human condition. The danger of this attitude, ignoring an entire side of human behavior: impulsiveness, lack of awareness, and loss of control.” (pag. 22)

Los eventos organizativos y el lenguaje que convoca a la participación y al compromiso que analizamos en el proceso de cambio están compuestos por ingredientes *emocionales* y producen reacciones como solidaridad o agresividad. Son frecuentes las referencias que realizan los entrevistados a

los estados de miedo, ansiedad, o simplemente excitación por la implementación del cambio, fundamentalmente en los momentos de desorientación y ambigüedad en los cuales el pasado que se desea abandonar parece estar lejos pero el futuro deseado no aparece claro y la perspectiva de un colapso parece imponerse. Quizá una de las enseñanzas fundamentales de nuestra investigación sea que una de las características que distinguen a las más recientes ideas de gestión de las más clásicas sea su constante *demanda de implicación emotiva*. La pretensión de implantar la socialización de una "cultura", ha supuesto un relajamiento de las concepciones tradicionales de control. La necesidad de reforzar la confianza entre las personas cobra un valor fundamental, no en vano constituye un objetivo permanentemente perseguido por los impulsores del cambio. La proliferación de explicaciones sobre la conducta individual derivada de la idea del comportamiento racional desplazaron o postergaron el interés por el papel de las emociones en las decisiones organizativas pese a que podrían tener una función tan importante como la de la acción racional, la de la estructura social o la de la cultura como bases para la acción individual, grupal u organizativa (Zey, 1998). Como bien señala Randall Collins (1990), el estudio de las emociones debería tener una atención más preponderante en la investigación sociológica por el importante papel que cumplen, dado que las emociones generan la energía para movilizar a grupos sociales y provocar conflictos o crear redes de solidaridad entre grupos y personas. Muchas teorías clásicas las mencionan implícitamente pero no se refieren a ellas explícitamente. Probablemente la primacía de las macro-explicaciones con un considerable nivel de abstracción y agregación hayan limitado su análisis. Así, son diversos los autores que hablan de "legitimidad", "valores" o "rituales", aislándolos de sus implicaciones emocionales. Las palabras no son simplemente "títulos" o emblemas más o menos sugerentes sino que transforman las interacciones entre los miembros de la organización. Como bien se explica en nuestro caso, hablar de "empowerment" trastoca y replantea la relación de un

empleado con sus compañeros y con sus jefes o subordinados, ya que implica abandonar o modificar una relación de poder entre personas. Las implicaciones emotivas del lenguaje y sus consecuencias no han sido explicitadas y tratadas convenientemente por los especialistas del cambio organizativo en las empresas, y los investigadores del comportamiento no han profundizado lo suficiente, al menos en el ámbito de la gestión empresarial, en la relación entre lenguaje y emociones subyacente en todo nuestro análisis. A partir de nuestra investigación podríamos afirmar que las emociones constituyen un componente fundamental del proceso de atribución de significado. Así, en el primer momento del cambio explicamos cómo el discurso y su capacidad de "movilización" emocional son determinantes en la conformación de la retórica que se utiliza; mas tarde en el segundo momento del proceso de cambio los nuevos significados que se pretenden introducir suponen una redistribución de los recursos y del poder interno, y por lo tanto aumentan los conflictos entre las personas; y por último en el tercer momento en situaciones de extrema ambigüedad la tensión emocional aumenta y las posibilidades de una imposición jerárquica de significado se hacen evidentes y, como en nuestro caso, los elementos más participativos de las propuestas de cambio se van dejando de lado.

2. Es necesario investigar el papel del *entrenamiento* en el cambio organizativo. Pensamos que los significados no pueden ser "entregados" fácilmente mediante cursos de formación recurrentes que añaden información adicional. La cuestión es: ¿cuál es el tipo de formación e información pertinente para el cambio?. Es necesario profundizar sobre el papel del entrenamiento en la atribución de significados; la ambigüedad y la confusión parecen no solucionarse intensificando la formación cuando la información que se recibe es fundamentalmente *equivoca*; es decir las técnicas de gestión son susceptibles de múltiples interpretaciones y pueden tener más de dos significados diferentes. Como bien señala Neil Postman

(1969) el exceso de información no suele resolver los problemas de ambigüedad:

"En realidad se ocasionan muy pocos problemas políticos, sociales y sobre todo personales porque la información es insuficiente. Sin embargo, mientras problemas incomprensibles se acumulan alrededor nuestro, mientras el concepto del progreso palidece, mientras el sentido mismo se vuelve sospechoso, el tecnopurista se aferra imperturbable a la hipótesis de que lo que necesita el mundo es más, siempre más información, como en el chiste del hombre en un restaurante que se queja de que la comida que le han servido era incomedible y que además las raciones eran demasiado pequeñas" (pag. 33)

La idea de ambigüedad como *equivocalidad*, aunque bastante común en los estudios de ciencia política orientados a la resolución de conflictos (Donahue, 1998), aplicada al cambio organizativo y sus consecuencias aparece escasamente recogida en las investigaciones. Probablemente las empresas deberían ser más selectivas en la formación, asegurándose de que entre los distintos cursos de formación no se envíen *mensajes contradictorios* a los empleados. Así en el caso que nos ocupa se solapaban cursos muy rigurosos sobre técnicas estadísticas orientadas a la gestión de la calidad, con otros puramente orientados al reforzamiento de la cultura y la autonomía, lo cual provocaba una contradicción acerca de cuál es la "habilidad" más importante que debe ser adquirida para lograr el cambio, una más eminentemente "técnica" o una predominantemente "cultural". Como el consenso es fundamental para el proceso de atribución de significados habría que establecer en qué momentos la ambigüedad debe ser reducida mediante un acuerdo entre personas y en cuáles a través del entrenamiento.

3. Las exhortaciones y formulaciones del cambio tienden a simplificar y a rodear el proceso de cambio de un cierto aire de romanticismo, disimulando las anomalías acerca de cuáles son sus límites. A medida en que el tiempo transcurre esta idealización original se transforma en desconfianza. Ningún debate acerca del cambio puede ser *consistente* si no hay un mínimo acuerdo sobre el significado del vocabulario que se utiliza; en muchas

oportunidades se supone que los académicos y practicantes del cambio están hablando el mismo lenguaje pero de hecho no ocurre así. Hasta el momento este debate no se ha generado entre los que propagan y generan significados, académicos o consultores, lo cual traslada la confusión a las organizaciones que se ven abocadas a abordarlo sin ser inicialmente conscientes del problema. Como en cualquier contexto cultural, aprendemos a interpretar las expresiones en la medida en que se nos vuelven familiares; así en términos de lenguaje organizativo tenemos algún tipo de acuerdo acerca de lo que significa, "línea de mando", "burocracia" y "división del trabajo", pero en el ámbito de la gestión empresarial se requiere algún grado de acuerdo en el seno de la "*comunidad discursiva*" (Fish, 1992) acerca de los significados que se aplican a algunas expresiones fundamentales, como "excelencia", "calidad" o "empowerment" y otras. Probablemente ésta sea una pretensión difícilmente logable, pero al menos se podría intentar acordar un "contrato" entre los participantes en una experiencia de cambio, estableciendo un mínimo consenso previo acerca de los límites y las condiciones en que esas expresiones pueden ser utilizadas.

4. Es muy difícil realizar estudios comparativos serios en organizaciones acerca de las experiencias de "empowerment" por el simple hecho de que la ambigüedad del término hace que en muchos casos se estén comparando experiencias muy diferentes de participación basadas en la particular idea que cada una tiene acerca del concepto. Por otro lado la idea de participación es una de las más simbólicas y ceremoniales decisiones de cambio en las empresas, ya que suelen ser una retórica en el sentido más peyorativo del término ("mera retórica"), en la cual existe una gran distancia entre lo que se "dice que se hace" y lo que ocurre en realidad. Como se ha podido comprobar en el caso investigado, distintas personas experimentan la participación de diferentes formas, y las experiencias de "empowerment" contienen una paradoja decisoria esencial, suelen ser decisiones impuestas de una forma más o menos autoritaria por los altos directivos. ¿Qué ocurre con los empleados que no desean sumarse a las prácticas participativas



porque consideran que no les satisface alterar las condiciones del control de sus jefes o supervisores?. ¿Qué ocurre con los mandos que no desean "transferir" poder a sus subordinados?. ¿Son las experiencias de empowerment trasladables a diferentes organizaciones con entornos, prácticas de gestión e historias totalmente diferentes?. Evidentemente estas preguntas no tienen una solución simple y pretender dar respuestas generales no aportaría nada nuevo para dilucidar algo tan importante como la posibilidad de obtener márgenes de autonomía para las personas. Como bien señala Moss Kanter (1983) las organizaciones se suelen enfrentar a un dilema de compleja resolución al intentar un equilibrio entre la circulación y la concentración de poder. La circulación sin límite del poder puede asemejarse a un sistema fuera de control en el que probablemente nada puede ser iniciado y tampoco finalizado, por lo tanto muy cercana a la idea de "caos" que recogemos en nuestra investigación. Como señalan Vroom y Jago (1990) probablemente habrá que crear un vocabulario más amplio y menos ambiguo para referirnos a la idea de participación, por lo tanto atribuir "nuevos significados" a la palabra "empowerment":

"Una empresa que anuncie sus intenciones de dirigir su fábrica de forma participativa puede crear expectativas muy diversas en ejecutivos, trabajadores y sindicatos. Para algunos, eso significa que los trabajadores, como grupo, dirigirán la fábrica; para otros, simplemente querrá decir que habrá que consultar a los trabajadores; y aún habrá otros que entiendan que la dirección tendrá que explicar los motivos en que se basan sus actos. Los antropólogos han observado que la cantidad de palabras que existen en un idioma para aludir un objeto reflejan la importancia de dicho objeto dentro de la cultura que utiliza dicho idioma. Por ejemplo, los esquimales tienen más de una docena de palabras para referirse a la nieve, que permiten realizar distinciones tales como nieve que esta cayendo, nieve en polvo, nieve amontonada y aguanieve...Por ello necesitamos disponer de unas posibilidades idiomáticas para realizar distinciones más sutiles entre las formas de participación. Lo mismo que los esquimales necesitan distinguir entre los distintos tipos de nieve para poder transmitir datos precisos para un viaje, también dirigentes y trabajadores necesitan poder distinguir entre distintas formas de participación." (pag. 37)

Finalmente recogiendo el comentario de estos autores es evidente que la idea de participación sigue teniendo una importancia central en el discurso y en la cultura empresarial actual; la confusión generada por las ambiguas interpretaciones que se hacen del concepto de "empowerment" no ha mermado su utilización en el lenguaje académico y empresarial, las exhortaciones permanentes para su implementación parecen demostrar que no estamos ante una moda pasajera de las habituales en la retórica de gestión. Probablemente los puntos de vista que defienden la importancia del "capital humano" en las organizaciones, sosteniendo que los conocimientos y las habilidades de las personas aportan un valor económico adicional a las empresas, estén contribuyendo a reforzar la importancia del "empowerment" como generador de ciertas "ventajas competitivas" para las empresas que promueven la participación de sus empleados. No obstante es aún prematuro el decidir de una manera precisa si se trata de un recurso retórico de valor simbólico o de una necesidad más profunda consecuencia de cambios de mayor calado en las nuevas organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

Abell, Peter. (1992). Is rational choice theory a rational choice of theory. En James Coleman y Thomas S. Fararo (Eds.), *Rational Choice Theory. Advocacy and Critique*. Londres: Sage.

Abell, Peter. (1995). The new institutionalism and rational choice theory. En W. Richard Scott y Søren Christensen (Eds.) *The institutional construction of organizations*. Londres: Sage.

Abrahamson, Eric. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*. Vol 21. Nº 1.

Ackers, Peters; Marchington, Mick; Wilkinson, Adrian y Goodman, John. (1992). The use of cycles? explaining employee involvement in the 1990s. *Industrial Relations Journal*

Albrow, Martin. (1997). *Do organizations have feelings?.* Londres y Nueva York: Routledge.

Alloway, J.A. (1994). Laying the groundwork for total quality. *Quality Progress*, Nº 27.

Alvesson, Mats. (1987). Organizations, Culture, and Ideology. *International Studies of Management and Organization*. Vol. XVII, Nº 3.

Alvesson, Mats., Berg, Olof.(1992). Corporate Culture and organizational symbolism. Berlín y Nueva York: Walter de Gruyter.

Alvesson, Mats; Willmott, Hught. (1992). *Critical management studies*. Londres: Sage.

Aristóteles. *Retórica*. (1998) Madrid: Alianza Editorial.

Astley, Graham W; Zammuto, Raymond. (1992). Organization Science, managers, and language games. *Organization Science*. Vol. 3, Nº 4.

Balano, R.M. (1994). The 10 commandments of quality. *Quality Progress*, Nº 27.

Barker, James. R. (1999). The discipline of teamwork. Participation and concertive control. Londres: Sage.

Barley, Stephen. R. y Kunda, Gideon. (1992). Design and Devotion: Surges and Devotion of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37.

Barnett, William. P; Carroll, Glenn R. (1995). Modelling Organizational Change. *Annu. Rev. Sociolo.* N° 21

Barret, Frank. J.; Fann Thomas, Gail.; Hocevar, Susan. P. (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 31, September.

Batten, J. (1994). A total quality culture. *Management review*, N° 83.

Beckhard, Richard.; Harris, Reuben. T. (1988). Transiciones organizacionales. *Administración del cambio*. Wilmington: Addison-Wesley.

Benson, T.E. (1991). The gestalt of quality management. *Industry Week*, N° 240.

Bettis, R. A; Donaldson, L (1990). Market discipline and the discipline of management. *Academy of Management Review*. N° 15.

Blake, Robert. B; Mouton, Jane. S; McCanse, Anne A. (1991). La estrategia para el cambio organizacional. Wilgiminton: Addison-Wesley.

Boland, Richard. J, Jr. y Greenberg, Ralph, H. (1988). Metaphorical Structuring of organizational Ambiguity. En *Managing Ambiguity and Change*, Edited by Louis R. Pondy., Richard J. Boland, Jr. y Howard Thomas. Wiley & Sons.

Bolman, Lee. Q; Deal, Terrence. E. (1995). Organización y liderazgo. Wilgminton: Addison-Wesley.

Bourdieu, Pierre.(1981). Men and machines. En K. Knorr-Cetina, K y A. V. Cicourel (Eds.), A.V. *Advances in social theory and methodology. Toward and integration of micro and macro-sociologies*. Londres: Routledge and Kegan Paul.

Bowen, D.E.; Lawler, E.E.,III. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, N° 20.

Brown, M. H. (1978). Bureaucracy as proxis: Toward a political phenomenology of formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, N° 23.

Brunsson, Nils. (1989). The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations. Londres: John Wiley & Sons.

Brunsson, Nils. (1997). The standardization of organizational forms as a cropping-up process. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, Nº 3.

Brunsson, Nils; Olsen Johan P. (1993) The reforming organization. Londres: Routledge.

Burke, Warner. W. (1987). Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. Mexico: Addison-Wesley.

Choo, Chun Wei. (1998). The Knowing Organization. How organization use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. Oxford University Press.

Clark, Timothy; Salaman, Graeme. (1996). The management guru as organizational witchdoctor. *Organization*, Vol, 3, Nº 1.

Cleary, C.; Packard, T. (1992) The use of metaphors in organizational assessment and change. *Group and Organization Management*, Nº 17.

Cohen, Michael. D; March, James. G; Olsen, Johan. (1976). People, Problems, Solutions and the ambiguity of relevance. En Jame G. March y Johan Olsen (Eds.). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Cole, R. E.; Bacdayan, P.; White, B. J. (1993). Quality, participation, and competitiveness. *California Management Review*, Nº 35.

Collins, Randal. (1986). Is 1980s Sociology in Doldrums?. *American Journal of Sociology*, 91.

Collins, Randall. (1990). Stratification, emotional energy, and the transient emotion. En Kemper, Theodore D. (Ed.). *Research agendas in the sociology of emotions*. Nueva York: State University of Nueva York Press.

Conger, Jay. A; Kanungo, Rabindra. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13, Nº. 3.

Conner, D. R. (1993). Managing change: a business imperative. *Business Quarterly*. Nº 58.

Czarniawska, Barbara. (1997). Narrating the organization dramas of institutional identity. Chicago y Londres: The University of Chicago Press.

Czarniawska-Joerges, Barbara. (1990). Merchants of meanings: Management consulting in the Swedish public sector. En Barry A. Turner (Ed.), *Organizational symbolism*. Berlín y Nueva York: Walter de Gruyter.

Czarniawska-Joerges, Barbara.; Joerges, Bernward. (1990). Linguistic Artifacts at service of organizational control. En Pascuale Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts: View of the corporate landscape*. Berlín y Nueva York: Walter de Gruyter.

Daft, Richard. L.; Weick, Karl E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, Vol. 9, N° 2.

Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. En Gambetta, D. G. (Ed), *Trust*. Nueva York: Basil Blackwell.

David, Paul. A. (1986). New Technology diffusion, public policy and industrial competitiveness. in *The positive sum strategy*. En Landau. R.; Rosenberg. N (Eds). Washington: National Academy Press.

Deal, T. E; Kennedy, A. (1982) *Corporate Culture*. Wilmington: Addison-Wesley.

Denzin, Norman. K. (1989). Interpretative interactionism. *Applied Social Research Methods Series*. Vol 16. Londres: Sage.

Drucker, Peter. (1977). *People and performance: The best of Peter Drucker on Management*. Londres: Heinemann, 1977.

Du Gay, P; Salaman, G. (1992). The cult(ure) of the customer. *Journal of Management Studies*, 29.

Dunford, Richard., Palmer, Ian. (1996). Metaphors in popular management discourse: The case of corporate restructuring. En David Grant y Cliff Oswick (Eds), *Metaphors and organizations*. Londres: Sage.

Easton, G.S. (1993). The state of U:S total quality management: A Baldrige examiner's perspective. *California Management Review*, N° 35.

Eccles, Robert. G; Eccles; Nohria, Nitin. (1992). Más allá de la palabrería. Barcelona: Apóstrofe.

Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communications Monographs*, N° 51.

Elsbach, Kimberly. D., Sutton, Robert. I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, Vol, 35, N°4.

Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. En Wittrock, M. C (Ed) *Handbook of research on teaching*. Nueva York: Macmillan.

Fairclough, Norman. (1991). What might we mean by enterprise discourse?. En Russel Keat y Nicholas Abercrombie (Eds.), *Enterprise culture*. Londres:Routledge.

Finstad, Nils. (1998). The rhetoric of organizational change. *Human Relations*. Vol. 51, N° 6.

Fish, Stanley. (1992). *Práctica sin teoría: retórica y cambio en la vida institucional*. Barcelona: Destino.

Ford, Jeffrey D; Ford, Laurie W. (1995). The role of conversation in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 3

Ford, Jeffrey. D; Ford, Laurie. W. (1994). Logics of identity, contradiction, and attraction in change. *Academy of Management Review*. Vol. 19. N° 4.

French, Wendell. L; Bell, Cecil. H. (1996). *Desarrollo organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Gagliardi, Pasquale. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7/2.

Galaskiewicks, Joseph. (1991) Making corporate actor accountable: Institution building in Minneapolis, St Paul. En: Powell, Walter W; DiMaggio, Paul J. (Ed). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Geertz, Clifford. (1973). *The interpretation of cultures*. Nueva York: Basic Books.

Giddens, Anthony. (1981). Agency, institution, and time-space analysis. En K. Knorr-Cetina, K y A. V. Cicourel (Eds.), A.V. *Advances in social theory and methodology. Toward and integration of micro and macro-sociologies*. Boston, Londres y Henley: Routledge and Kegan Paul.

Goffman, Edwing. (1990). The presentation of self in everyday life. Londres: Penguin.

Goodman, Charles. V. (1997). A phenomenological perspective of total quality management: a study of mid-managers in an institution of higher education. Tesis doctoral, Texas A&M University.

Goodman, Paul. S; Kurke, Lance B. (1982). Studies of change in organizations: A status report. En Goodman, Paul S. and Associates. Change in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Goodman, Paul.; Dean, James. W. Jr. (1982). Creating long-term organizational change. En Goodman, Paul S. and Associates. Change in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Gray, Barbara., Bougon, Michael., Donnellon, Anne. (1985). Organizations as construction and destructions of meaning. Journal of Management, Vol II, N° 2.

Hall, Richard. H. (1991). Organizations. Structures, process and outcomes. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hannan, Michael. T; Freeman, John. (1989) Organizational Ecology. Cambridge: Harvard University Press.

Hardy, Cynthia y Leiba-O'Sullivan, Sharon. (1998). The Power behind empowerment: Implications for research and practice. Human Relations, vol 51, n° 4.

Hetcher, Michael. (1983). The microfoundations of macrosociology. Filadelfia: Temple University Press.

Hopfl, Heather y Maddrell, Julie. (1996). Can you resist a dream? evangelical metaphors and the appropriation of emotion. En David Grant y Cliff Oswick (Eds.), Metaphor and Organizations. Londres: Sage.

Huczynski, Andrezj. A. (1993). Management gurus. Londres:Routledge.

Ichazo, Oscar. (1982). Between Metaphysics and Protoanalysis. Nueva York: Arica.

Ishikawa, Kaoru. (1994). ¿Que es el control de calidad total?. Parramón: Bogotá.

Jaffe, D.; Scott, C.; Tobe, C. (1994). Rekindling commitment, San Francisco: Jossey-Bass.



Jenkins, I. (1970). "Performance". En Smith. R.D (Ed). Aesthetic Concepts and Education. Chicago: University of Illinois Press.

Jepperson, Ronald. L. (1981). Institutions, Institutional effects, and Institutionalism. En: Powell, Walter W; DiMaggio, Paul J. (Ed). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.

Jones, Gareth. R; George, Jennifer. M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. The Academy of Management Review. Vol 23. Nº 3.

Kerfoot, Deborah; Knights, David. (1995). Empowering the "quality worker"?: The seduction and contradiction of the total quality phenomenon. En Wilkinson, Adrian; Willmott, Hugh (Eds). Making quality critical. New perspectives on organizational change. Londres: Routledge.

Kieser, Alfred. (1997). Rhetoric an myth in management fashion. Organization. Vol 4 (1). Londres: Sage.

Kizilos, Peter. (1990). Crazy about empowerment?. Training. Nº 10.

Knorr-Cetina, K. (1981). Introduction. En K. Knorr-Cetina, K y A. V. Cicourel (Eds.), A.V. Advances in social theory and methodology. Toward and integration of micro and macro-sociologies. Boston, Londres y Henley: Routledge and Kegan Paul.

Kramer, H. (1975) The philosophical foundations of management rediscovered, Management International Review, Vol 15, Nº 2-3.

Krishman, A. B; (Rami) Shani; Grant, R. M; Baer, R. (1993). In search of quality improvement: Problems of design and implementation. Academy of Management Executive, Vol 7. Nº 4.

Kyle, N. (1993). Staying with the flow of change. Journal for Quality and Participation. Nº 16.

Lawler, Edward (1992). The ultimate advantage. San Francisco: Jossey-Bass.

Lawrence, Paul. R; Lorsch, Jay. W. (1976). Organización y ambiente. Barcelona: Labor

Levine, David. N. (1985). The flight from ambiguity. Chicago: Chicago University Press.

Luhman, N. (1980). Trust and Power. Nueva York: Wiley.

Lundberg, Craig. C. (1990). Towards mapping the communication targets of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. N° 3.

Mansfield, Edwin. (1961). Technical change and rate of imitation. *Econometrica*, N° 29.

March, James. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26.

March, James. G. (1994). *A Primer On Decision Making. How Decisions Happen*. Nueva York: The Free Press.

March, James. G.; Olsen, Johan. P. Organizational learning and the ambiguity of the past. (1976). En Jame G. March y Johan Olsen (Eds.). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Martin, Joanne y Meyerson, Debra. (1988). Organizational Cultures and denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. En Louis R. Pondy, Richard J. Boland y Howard Thomas (Eds.). *Managing Ambiguity and Change*. Nueva York: Wiley & Sons.

Martin, Joanne. (1992) *Cultures in organizations*. Nueva York: Oxford University Press.

Martin, Joanne; Frost, Peter. (1996) The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. En Clegg, Steward; Hardy, Cynthia; Nord, Walter (Eds) *Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage

Matejka, K.; Ramona, J. (1993). Resitance to change is natural. *Supervisory Management*. N° 38.

Mayer, R.C., Davis, J. H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 : 709-734

McArdle, Louise; Rowlinson, Michael; Procter, Stephen; Hassard, John; Forrester, Paul. Total quality management and participation: employee empowerment, or the enhacement of explotation?. (1995). En Wilkinson, Adrian; Willmott, Hught (Eds). *Making quality critical. New perspectives on organizational change*. Londres: Routledge.

McCaskey, Michael. B. (1988). The challenge of managing ambiguity and change. En *Managing Ambiguity and Change*, Edited by Louis R. Pondy., Richard J. Boland, Jr. y Howard Thomas. Wiley & Sons.

McCraken, G. (1988). *The long interview*. Newbery Park: Sage.

Merron, K. A. (1994). Creating TQM organizations. *Quality Progress*, N° 27.

Meyer, John. W. (1996). Otherhood: The promulgation and transmission the ideas in the modern organizational environment. En Barbara Czarniawska y Guje Sevón (Eds.). *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Meyer, John. W. (1996). The promulgation and transmission the ideas in the modern organizational environment. En Barbara Czarniawska y Guje Sevón (Eds.): *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Meyer, John. W; Rowan, Brian. (1981). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. En Powell, Walter W; DiMaggio, Paul J. (Ed). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Miner, J. B. (1982). *Theories of organizational structure and process*. Hindsdale: Dryden Press.

Mintzberg, Henry. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Morgan, Gareth. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.

Morris, Paul. (1991). Freeing the spirit of enterprise. The genesis and development of the concept of enterprise culture. En Russel Keat y Nicholas Abercrombie (Eds.), *Enterprise Culture*. Londres: Routledge.

Moss Kanter, Rosabeth. (1983). *The change masters*. Simon & Schuster: Nueva York.

Nguyen Huy, Quy. (1999) Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *The Academy of Management Review*, Vol 24. N° 2.

O'Connor, C. (1993). Managing resistance to change. *Management Development Review*. N° 6.

Olsen, Johan. P., Reorganization as garbage can. (1976). En Jame G. March y Johan Olsen (Eds.). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

Ouchi, William. *Teoria Z*. (1982). Barcelona: Orbis.

Pacale, R; Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*, Nueva York: Simon & Schuster.

Packer, J. M. (1985). *Hermeneutics: interpretation theory in Schleiermacher, Dilthey, Heidegger and Gadamer*. Evanston, IL: Northwestern University Press.

Pasmore, William; Fragans, Mary. R. (1992). Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and synthesis. *Journal of Management*. Vol. 18, N° 2.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research tools*. Newbury Park: Sage.

Perrow, Charles. (1986). *Complex organizations*. Nueva York: Random house.

Persico, John. Jr; McLean, Gary. (1994). The evolving merger of socio-technical systems and quality improvement theories. *Human Systems Management*, N°13.

Peters, Thomas. J; Waterman Jr, Robert. H. (1984). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Plaza & Janes

Pfeffer, Jeffrey. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 3.

Pfeffer, Jeffrey; Salancik, Gerald. R. (1978). The external control of organizations. A resource dependence perspective. Nueva York: Harper & Row.

Pondy, Louis. R. (1978). Leadership is a language game. En Morgan W. McCall, Jr; Lombardo Michel M. (Eds) *Leadership: where else we can we go?* Durham, N.C: Duke University.

Pondy, Louis; Mitroff, I. I. (1979) Beyond open systems models of organization. En Staw. B.M. (Ed.) *Research in organizational behaviour*. Vol 1. Greenwich: JAI

Poole, Peters. J; Gioia, Dennis. A; Gray, Barbara. (1989). Influence Modes, Schema Change, and Organizational Transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Volume 25, Number 3.

Porras, James; Silvers, Robert. (1991). Organizational development and transformation. *Annual Review of Psychology*, N° 42.

Postman, Neil. (1969). *Language and reality*. Nueva York : Holt, Rinehart and Watson.

Potterfield, Thomas. (1999). *The business of employee empowerment. Democracy and ideology in the workplace*. Londres: Quorum Books.

Powell, Walter W; DiMaggio, Paul J. (Ed). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Quinn, Robert. E.; Cameron, Kim. S. (1988). Paradox and transformation: A dynamic Theory pf organization and management. En Quinn, Robert; Cameron, Kim. S. (Eds). *Paradox and transformation. Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge: Ballinger

Reed, M.I. (1989). *The sociology of management*. Londres:Harvester Wheatsheap.

Reed, Richard; Lemak, David. J; Montgomery, Joseph. C. (1996). Beyond Process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, N°: 1.

Reger, Rhonda K.; Gustafson, Loren T.; Demarie, Samuel M.; Mullane, John V. (1994). Reframing the organization: why implementing total quality is easier said done. *Academy of Management Review*, Vol. 19. N° 3.

Reynolds, L. (1994). Understand employees resistance to change. *HR Focus*. N° 71.

Rogers, Everett. M. (1983). *Diffusion of innovations*. Nueva York: The Free Press.

Rovik, Kjell-Arne. (1996). Deinstitutionalization and the logic of fashion. The construction of organizational fields. En Barbara Czarniawska y Guje Sevón (Eds.): *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Russ, Vince; Broussine, Michael. (1996). Paradox, defense and attachment: acceseing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, N° 17.

Sackman, Sonja. (1989). The role of metaphors in organization transformation. *Human Relations*, Vol, 42, N° 6.

Sahlin-Anderson, Kerstin. (1996). The construction of organizational fields. En Barbara Czarniawska y Guje Sevón (Eds.): Translating organizational change. Berlin: Walter de Gruyter.

Schall, M. S. (1983). A communication-rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*. N° 22.

Scheff, Thomas. J. (1992). Rationality and emotions. En James Coleman y Thomas S. Fararo (Eds.), *Rational Choice Theory. Advocacy and Critique*. Londres: Sage.

Scheidel, T. M. (1967) *Persuasive speaking*, Glenville: Scott Foresman.

Schwarzman, Helen B. (1993). *Ethnography in organizations. Qualitative Research Series. Qualitative Research Methods*. Vol 27. California: Sage.

Semler, Ricardo. (1990). Como dirigir sin directores: una revolución en la gestión de empresa. *Harvard-Deusto Business Review*, 2º trimestre.

Sevón, Guje. (1996). Organizational imitation in identity transformation. En Barbara Czarniawska y Guje Sevón (Eds.): *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.

Shotter, John. (1993). *Conversational Realities. Constructing Life Through Language*. Sage Publications. Londres.

Simon, Herbert. A. (1982). Comments. En Clark. M. S.; Fiske, S.Y.

Simon, Herbert. A. *Administrative Behavior*. (1976). Nueva York: The Free Press.

Smircich, Linda. (1983). Organizations as shared meaning. En Pondy, Louis; Frost, Peter; Morgan, Gareth. (Eds) *Organizational Symbolism*. Greenwich: Jay Press.

Smircich, Linda; Morgan, Gareth. (1982). Leadership: The management of meaning: *Journal of Applied Behavioral Science*, N° 18.

Spencer, B.A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of management Review*, N° 19.

Spreitzer, G. (1982). When organizations dare: the dynamics of individual empowerment in the workplace. Tesis doctoral. University of Michigan.

Srivastha, S.; Barret, F. J. (1988). The transforming nature of metaphors in contemporary sociological theory. *Human Relations*, N° 41.

Stake, Robert. E. Case Studies. (1998). En Denzin, Norman. K; Lincoln, Ivonna. S. (Eds) *Strategies of Qualitative Inquiry*. Londres: Sage.

Strati, Antonio. (1998). Organizational Symbolism as a social construction: a perspective from the sociology of knowledge. *Human Relations*, Vol. 51. N°. 11

Strike, Kenneth A; Posner, George J. (1985). A conceptual change view of learning and understanding. En West, Leo H. T; Pines, Leon A. *Cognitive structure and conceptual change*. Orlando: Academic Press, Inc.

Swanberg O'Connor, Ellen. (1995). Paradoxes of participation: textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, 16/5.

Thomas, K.; Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretative model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, N° 15.

Tichy, N. (1983). *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. Nueva York: Wiley.

Travica, Bob. (1999). *New organizational designs: Information Aspects*. Stamford: Ablex.

Trice, H.M; y Beyer, J.M. (1984). Studing organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review* Vol, 9.

Van de Ven, Andrew H; Scott Poole, Marshall. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. Vol, 20, N° 3.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.

Vroom, Victor. H.; Jago. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.

Walton, Mary. (1988). *Como administrar con el método Deming*. Bogota: Norma.

- Walton, Mary. (1992). El método Deming en la práctica. Bogotá: Norma
- Watson, Tony. J. (1994). In search of management. Culture, chaos & control in managerial work. Londres: Routledge.
- Weick, Karl. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage: Londres.
- Weisbord, M. (1987) Productive workplaces. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wilkinson, Adrian; Allen, Peter y Ed Snape. (1991). TQM and the management of labour. Employee Relations, Vol, 13, N° 1.
- Wilkinson, Adrian; Willmott, Hugh. (1995). Introduction. En Wilkinson, Adrian; Willmott, Hugh (Eds). Making quality critical. New perspectives on organizational change. Londres: Routledge.
- Willmott, Hugh. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. Journal of Management Studies. Vol, 30, N° 4.
- Wilson, David. (1992). A strategy of change. Concepts and controversies in the management of change. Londres: Routledge.
- Woodward, Joan. (1980). Industrial organization. Theory and practice. Nueva York: Oxford University Press.
- Yiannis Gabriel. (1993). Introduction. En Sims, David; Fineman, Stephen; Yiannis Gabriel (Eds) Organizing and organizations. Londres: Sage.
- Zbaracki, Marck. J. (1994). The rhetoric and reality of total quality management. Tesis doctoral, Stanford University.
- Zey, Mary. (1998). Rational choice theory: A critique. Londres: Sage.



**ANEXO:**

**RELACION DE ENTREVISTAS:**

| <b>Nombre del entrevistado</b> | <b>Fecha de la entrevista</b> | <b>Cargo/Departamento</b>          |
|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Ball, Dennis                   | 25/02/93                      | Operario/Impresora Flexográfica    |
| Bredendick, Robert             | 30/12/93                      | Tecnico/Impresora flexografica     |
| Buss, Richard                  | 21/01/93                      | Tecnico/Mantenimiento              |
| Davis, Mark                    | 22/01/93                      | Operario/Revestidora por extrusion |
| Dean, Michael                  | 30/12/92                      | Directivo/Calidad                  |
| Dembowski, Susan               | 20/12/93                      | Consultora Recursos Humanos        |
| Ford, Trudy                    | 12/01/93                      | Tecnico/Inventario                 |
| Gauthier, Dale                 | 08/01/93                      | ex-Directivo                       |
| Giese, Janet                   | 25/01/93                      | Operaria/Montadora de plancha      |
| Griebler, Royce                | 05/01/93                      | Operaria/Revestidora por extrusión |
| Grond, Margie                  | 18/01/93                      | Administrativa/Ventas              |
| Hager, Dave                    | 22/01/93                      | Capataz/Tecnico calidad            |
| Halsted, Andy                  | 18/01/93                      | Profesional/Ventas                 |
| Hill, Bob                      | 19/01/93                      | Tecnico/Mantenimiento              |
| Humitz, Norman                 | 15/01/93                      | Directivo/Mantenimiento            |
| Jablonka, Roy                  | 02/01/93                      | Presidente                         |
| Jablonka, Roy                  | 14/12/92                      | Presidente                         |
| Jablonka, Roy                  | 21/12/93                      | Presidente                         |

|                    |          |                                    |
|--------------------|----------|------------------------------------|
| Jarman, Phillip    | 06/01/93 | Directivo/Manufactura              |
| Jennings, Cedric   | 20/01/93 | Operario/Cortadora                 |
| Jerman, James      | 11/01/93 | Tecnico/Inventario                 |
| Jondle, Bruce      | 11/01/93 | Operario/I+D                       |
| Jordan, Dianne     | 08/12/92 | Secretaria ejecutiva               |
| Kluck, Robert      | 12/01/93 | Operario/Impresora flexográfica    |
| Knoerr, Dan        | 16/01/93 | ex-Directivo                       |
| Koenig, John       | 05/12/92 | Tecnico/Mantenimiento              |
| Kreitzer, Peter    | 06/01/93 | Profesional/Ventas                 |
| Kroening, Dave     | 20/01/93 | Operario/Inventario                |
| Krohn, John        | 07/01/93 | Operario/Cortadora                 |
| Laack, Bob         | 18/01/93 | Operario/Revestidora por extrusión |
| Ladwig, Thomas     | 26/01/93 | Operario/Cortadora                 |
| Lang, Charles      | 13/01/93 | Operario/Embalaje y envío          |
| Limbach, Mark      | 14/01/93 | Operario/Impresora flexográfica    |
| Majewski, Edward   | 19/01/93 | Tecnico/Compra e inventario        |
| Martinez, Paul     | 20/01/93 | Representante independiente        |
| Mc Farland, Pat    | 07/01/93 | Profesional/Mantenimiento          |
| Mc Kenzie, Sonia   | 12/01/93 | Técnico/C.A.D                      |
| Murphy, Greg       | 15/01/93 | Técnico/Calidad                    |
| Patzer, Lee        | 15/01/93 | Directivo/Ventas                   |
| Potter, Debbie     | 13/01/93 | Recepcionista                      |
| Rollo, Christopher | 12/01/93 | Profesional/Ventas                 |

|                       |          |                              |
|-----------------------|----------|------------------------------|
| Rupke, Nicole         | 21/01/93 | Oficina/Contabilidad         |
| Seeger, Nancy         | 20/01/93 | Profesional/Admin.           |
| Sheinberg, Sheila     | 17/01/93 | Consultora                   |
| Skibbie, Kathy        | 18/01/93 | Oficina/Mantenimiento        |
| Stauff, Bob           | 11/01/93 | Operario/Flexografía         |
| Steinberg, Daniel     | 12/01/93 | Profesional informática      |
| Steltz, Dave          | 07/01/93 | Operario/Montador de plancha |
| Thrzebiatowski, Keith | 22/01/93 | Ayudante/Flexografía         |
| Walton, Larry         | 27/01/93 | Directivo/Ventas             |
| Witter, Mirtle        | 30/12/92 | Directivo/Contabilidad       |
| Zeman, Michael        | 13/01/93 | Ayudante/Flexografía         |
| Zimmerman, James      | 16/12/92 | Directivo/Finanzas           |
| Zimmerman, James      | 23/12/92 | Directivo/Finanzas           |

August 15, 1991

Mr. Roy Jablonka  
President  
Glenroy, Inc.  
P.O. Box 534  
Menomonee Falls, WI 53051

Dear Roy:

Although this letter is addressed to you, it is the property of all of the people at Glenroy. First and foremost, let me thank everyone for opening up to me and once again giving me the opportunity to serve Glenroy, her people and her customers.

The two days at Glenroy were enlightening, but also provided us with guidance for what all of us at Glenroy need to do to turn the Vision "Glenroy: The Special Place" into the reality "Glenroy: The Special Place."

I applaud the efforts and the struggle of all of the people at Glenroy to attempt to live the Vision and the values. Change is never easy and there are no clear-cut road maps. I do believe that what you and all of the people at Glenroy have attempted over the last two years has taken enormous courage and trust. With the best of intentions, the leadership has attempted to remove the barriers to both pride and performance for the people of Glenroy. I think you have some enormous successes:

1. All of the people at Glenroy realize that "business as usual" is over. There is an opportunity for the people at Glenroy to own their own work, to be responsible for the outcome, to work together, to take pride in their work and to take pride in their relationships.
2. The people at Glenroy recognize that they have new freedoms and increased versatility in the "Glenroy New Way."
3. You have unleashed an enormous amount of energy from the people at Glenroy. And, this energy is an incredibly positive force (when focused).

## CENTER FOR LIFE CYCLE SCIENCES

1101 Post Oak Boulevard, #9-641, Houston, TX 77056 (713) 666-5330

Page 2

4. The people of Glenroy see that there is "another way." There is a heart-felt desire to make the New Way the only way at Glenroy. The people at Glenroy are almost intoxicated with the possibilities and the opportunities that have opened up to them.

As all of you on the original Leadership Team know, I believe that the change process must be "managed." It is not possible to simply declare the New Way and expect it to become a reality. It will take a great deal of work, effort, leadership, guidance, direction, focus, time and energy from the leadership who initiated the change to create the kind of environment and support systems to make that change a reality. I do believe the Leadership Team needs to work together for at least 18 months to 2 years to continue to create the environment to make "Glenroy: The Special Place" more than a dream - a true reality.

Before I make the suggestions, please understand that these are, at best, my ideas. Let me give you the context in which I draw these conclusions. First, "Glenroy: The Special Place" cannot and will not come to exist without effective leadership. I believe that the people at Glenroy are motivated to make the New Way, "The Way." But, they are enormously frustrated. When leadership does arise from the rank-and-file, they feel that they have no support in the organization, they feel a lack of guidance and direction, and their efforts become diffused. The people of Glenroy also believe that there are really no systems in place to support initiatives, suggestions, ideas and creativity. There are no means, no tools, to develop consensus decision making so that new directions can be pursued. Some of the people at Glenroy actually believe that many of the initiatives that have occurred over the last 18 months work against "Glenroy: The Special Place," rather than for "Glenroy: The Special Place." For example, when a suggestion is made, or a concern is surfaced, or a new direction wants to be taken, the first response from "them" (whoever "them" may be) is to collect data. The people of Glenroy do not really know what data to collect, or how to collect data, or even how to use the data that they have collected. They perceive the admonition to collect data as a tool to derail initiative, creativity and leadership.

I am concerned that the lack of direction and the chaos at Glenroy is creating a kind of paralysis and dissipation of energy. Rather than focusing on critical issues like product, customer service, quality, returns and allowances, and scrap and redo, people are focusing on minutia and pointing fingers at one another. Let me give you some examples of minutia. Rather than having a time clock, providing controls for entrance and exit, people now worry about who is putting what down on their time card and whether they are taking any extra time, whether they are going to Vision meetings at time-and-a-half, who is serving on what committees and how much they are getting paid, and who is not trusting whom ... and so on.

I believe that all of the people at Glenroy can truly have what they envision, but there is still a lot of hard work ahead. The Leadership, the initiators of the change, have the responsibility to create the environment and to support and sustain the environment that will make Glenroy the kind of organization that epitomizes freedom, opportunity, responsibility, quality, customer service and service to one another.

Please take my suggestions in the vein given. They are given out of love and concern for the present and future of Glenroy and all of her people. My suggestions are as follows:

1. It is impossible to create a picture of the future and then instantly declare it. That declaration belies your ability to create "Glenroy: The Special Place." I believe that Glenroy has done an extraordinary job of sweeping away the old, as Dale puts it "house." I do not believe the Leadership of Glenroy or our people have done a very effective job at creating a picture of what the new "house" should look like. Unless and until the people of Glenroy begin to flesh-out a picture of what people will be doing, how customers will be treated, what products will look like, and how processes will be improved, people will still be going back to the old "house."

I believe that it is incumbent upon the Leadership too, with the help of all of Glenroy's people, to flesh-out in some detail that picture of the future. Once you have fleshed-out that picture, you need to compare the picture of the future, not just declare the picture of the future a reality, but compare that picture of the future to the current reality. How much distance does Glenroy and her people have to travel before we become "Glenroy: The Special Place?" I still think the distance is great. I do not think that Glenroy is yet focusing on her processes, product or customers.

The value of the distance to travel is that it creates a kind of tension and gives people some idea of what they must do personally, professionally and organizationally to create "Glenroy: The Special Place." I have spoken to you often about a strategic plan and again I will reinforce the need for a strategic plan. When you as an organization recognize the distance that you have to travel between where you are ("Glenroy: The Place") and where you want to be ("Glenroy: The Special Place"), you will see that the tension in between is the space for which you create the strategic plan: what must happen before Glenroy becomes "The Special Place," what is the strategy that must be put in place to make these things happen and who will do these things, and how we will measure our progress. That is the stuff of which strategic plans are made.

2. The principles for Glenroy are extraordinary! Glenroy and her people have done an outstanding job of creating a picture of the kinds of behaviors all us will engage in when we are "Glenroy: The Special Place." It is important for the Leadership to recognize that these principles are just that. They are value statements. Value statements are not actual behavior, they are expected patterns of behavior. It is important that the people of Glenroy all flesh-out the kinds of behaviors they must participate in to live the values. Currently, the values are being used not so much to guide behavior, to serve Glenroy, her customers and her people, but to serve idiosyncratic causes, specific individuals, and sometimes even as a weapon against one another.

People do not automatically translate values into behavior. They need guidance to make that happen. Once they have internalized those behaviors, they still need to be able to identify the parameters of their behaviors.

Unless and until Glenroy focuses her behavior on some critical issues, much of her energies will be dissipated and ultimately lost.

3. Focus! Focus! Focus! Focus! Focus! I think we need to identify five or six goals to focus on. We can focus on identifying and improving our process. We can focus on creating an infrastructure at Glenroy for quality, i.e. quality councils, quality coordinators, quality facilitators, and quality teams. We can focus on customer service. We can focus on reducing returns and allowances, re-do, what we throw in the dumpster.

One of my big concerns at Glenroy is how dissipated the activities are: how little consensus there is, how little control there is around the processes, the amount of variability from shift to shift, and the lack of consensus decision making within and between groups.

This lack of focus indicates that nothing guides decision making. I believe that decision making should be guided in every instance for all people at Glenroy by one, or two, or three, or four, or five foci. The principle foci is - what will make "Glenroy: The Special Place." The criteria for making decisions should be "What is best for Glenroy" not what is best for the individual, what is best for the shift, but what is best for Glenroy. It is not a simple matter that "Glenroy: The Special Place" is "The Special Place" and "I can do anything that I want." You can only do what will serve Glenroy, what will be best for Glenroy, what will make Glenroy the "Special Place." At the moment, there are 93 people all running off in different directions. There are 93 individual

systems. And, I believe, in the main, most of those individual systems are suboptimizing the big system. It is important that every person at Glenroy recognizes that they are part of the bigger picture and feed into a more complicated system. What guides decision making in that system is what is best for Glenroy, what will make Glenroy the "Special Place." Unless and until there is that kind of focus, you will have 93 individual systems, no leadership arising from the ranks, and an incredible suboptimization of the "Special Place."

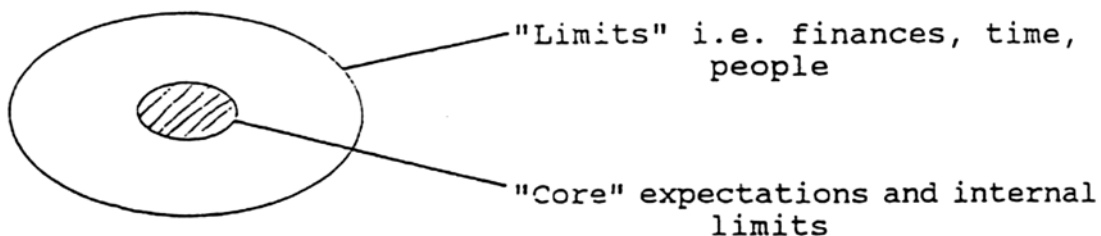
Without focus, people are focusing on minutia. While they are focusing on small and often relatively unimportant issues, while they are finger pointing, while they are concerned about who is doing what, while they are concerned about the railroad daisies growing out in the front yard, I think the building may well burn down. Without a strategic plan, without an identification of the tension between what is and what can and should be, without a design identifying the five or six major issues that are important, I think the energy of Glenroy and her people will continue to be dissipated.

4. Leadership is critical. Because of the chaos, the confusion, the lack of focus, the lack of direction and the lack of understanding, mostly understanding, the people of Glenroy do not feel empowered. Many of them feel that there are more barriers than there ever were at Glenroy. As one employee said, "Rather than having to deal with just my supervisor, now I have the same problems with everyone." Many people feel the Greensheet is used as a weapon. If they ask a question, if they come for help, or if they want a decision made, they are told "The answers are in the Greensheet." The answers may well be in the Greensheet, but in reality, the people may not be able to see the answers, understand the answers, or even if they understand the answers, know how to use the answers. Unless and until that Greensheet is fleshed-out and not simply shoved under people's noses, they will not be able to live the principles. People are told over and over again "Get data." Again, they do not know how. They feel like the admonition to get data is nothing more than an opportunity to derail a question, an issue, a concern, a problem, or even an opportunity. They feel that leaders are being slapped-down when they do arise in the organization. They feel that the seven steps are another weapon. I think this weapon is sometimes used indiscriminately. Those seven steps are not for every thought process or every activity. I think that they are being used inappropriately and they are not being used on the kinds of issues, improvement issues, that they could or should be used on.



It is the responsibility of the Leadership at Glenroy to create an environment and a strategy to help Glenroy become "The Special Place." The Leadership: Roy, Dale, Mike, and all of those that sit on the team can have what they want, but not without a whole lot of hard work.

The Leadership must set the "core" expectations and identify limits. LIMITS. I call it the "inverted donut" management style. It is important that the leadership identify some core expectations, some core behaviors above and beyond the Vision and the values. What must we do now that will allow us to move forward to live our Vision and to live our values. These are core expectations that cannot be violated by anyone at Glenroy. There should be some parameters that identify what happens if these core expectations are violated. These core expectations will give people a sense of security and allow them the freedom to make decisions in the arena in which they have responsibility for decision making. The inverted donut also has a parameter (see picture). The parameter identifies the limits. There are limits! This is a real world! There are real responsibilities! Finances are limited. Scrap, re-do, returns, and allowances must be limited. Trust is something which is earned, not bestowed. And, there are other limits. People cannot just do whatever they want! Empowerment is not anything goes. Glenroy's people are empowered to serve Glenroy, empowered to do whatever it takes to delight the customer, empowered to improve Glenroy's processes, empowered to serve each other. If you violate those limits, there must be some recognition of the violation of those limits. Now, the inverted donut has value because core and limits not withstanding in the open space, the people of Glenroy have the responsibility, the opportunity, and the accountability to make decisions that best serve Glenroy and make "Glenroy: The Special Place."



Leadership is about helping people get what it is that they want. I believe that the leaders at Glenroy have the responsibility. Some of the employees talked about Glenroy as Oz. I thought that it was kind of amusing, don't you? But when I thought about it, I thought about the possibilities of Oz. If we truly transform, Glenroy will be a magical place. And, although the Wizard may have been hollow, he knew how to help people get what they wanted. He pinned a medal on the Lion. He gave a heart to the Tin Man. He pinned a sign on the Scarecrow that said that he had a brain. And most important, he told Dorothy "You already have the means Dorothy. You are already wearing the red shoes Dorothy. You just need to point them in the right direction." The Leadership of Glenroy has the responsibility, the opportunity, and again the accountability to point Glenroy in the right direction.

5. Glenroy must have a strategic plan. Without that strategic plan, the people of Glenroy have no guidance. They do not know what the critical issues are. They do not understand the limits. They have no safety nets. They have no time lines. Ultimately, there is a question of whether they have responsibilities. That strategic plan is the responsibility of the Leadership. That strategic plan can incorporate all of the people at Glenroy with input, teamwork, etc. But, the strategic plan is still the Leadership's job. If you are not secure in your ability to create a strategic plan, let me help you. Find someone locally to help you. Let me send a planner in to work with you.

6. I do not think that you are going about training in a very effective fashion at Glenroy. You cannot just go out and buy the training and expect it to be converted into behavior. There is no real strategy to take the training that our people at Glenroy get, whether it is Deming training, or Transforming American Industry training, or any of the training and translating it into behavior. First, I think that when people are trained, they must have the responsibility to come back and tell the people of Glenroy what they have learned. They must provide classes for their associates and colleagues that were not there. They must share the information.

I would very much like to see some "cascading" done at Glenroy. I would like to see some of the people at Glenroy learn how to translate theory into behavior and then teach it to others. All of the training should not be external. Some of the training should be internal. I would like to help you design a training strategy: a training strategy for change, a training strategy for quality, a training strategy for implementing your Vision. We would do this in house - not "out house."



7. I believe that Glenroy needs a strategic plan for quality. She does not have a strategy for quality. She has not identified her processes. People do not understand where and when to use the seven steps. There is no infrastructure to facilitate quality i.e. quality councils, quality coordinators, quality facilitators. Quality does not just happen. Leadership does not just happen. Transformation does not just happen. These are all the outcome of effective leadership providing guidance, support and the environment to make it happen. Let me bring Al Hansen into Glenroy. General Hansen was able to facilitate Quality for 120,000 people. He can at least help you design a Quality Strategy which will incorporate your training, process identification, process improvement opportunities and customer relationships.

This is not an attempt to overwhelm anyone at Glenroy. This guidance, this direction, is given with love and care. It is given because I know Glenroy can be "The Special Place." I know that people are already beginning to feel that every person is important, that this is a company of high energy and that all of the people of Glenroy truly love Glenroy and want to demonstrate that love in their behavior. You have a responsibility! There is still Leadership at Glenroy. There are still people in designated vice-president and supervisory positions. You attempted to declare a change that never changed the structure. You need to use the structure that is in place so that the transformation can occur and then you can create a whole new structure.

Roy, when you, the people and the leadership of Glenroy get this letter and you read it, I want you to create a set of questions that hopefully I will be able to answer to for you. I want you to involve me in this process. I want, for me first and for Glenroy second, Glenroy to succeed in "Glenroy: The Special Place." As you succeed, as you create the future, you create the future for America. After you have read and discussed these issues, please call me. I am looking forward to it.

Sincerely,

*Sheila*

Dr. Sheila Sheinberg  
President



BIBLIOTECA